

UNIVERSIDADE FEDERAL DE SANTA CATARINA
PROGRAMA DE PÓS-GRADUAÇÃO EM
ENGENHARIA DE PRODUÇÃO

JULIA NAKAGAWA

SISTEMA DE SEGMENTAÇÃO DE CLIENTES PESSOAS
FÍSICAS DE UM BANCO FUNDAMENTADO NO
MODELO GECON

Dissertação apresentada ao Programa de Pós-Graduação em Engenharia de Produção da Universidade Federal de Santa Catarina como requisito parcial para obtenção do título de Mestre em Engenharia de Produção

Orientadora: Profa. Ilse Maria Beuren Dra.

Florianópolis, 2003

JULIA NAKAGAWA

**SISTEMA DE SEGMENTAÇÃO DE CLIENTES PESSOAS
FÍSICAS DE UM BANCO FUNDAMENTADO NO
MODELO GECON**

Esta Dissertação foi julgada e aprovada para obtenção do Título de **Mestre em Engenharia de Produção**, no Programa de Pós-Graduação em Engenharia de Produção da Universidade Federal de Santa Catarina.

Florianópolis (SC), 17 de setembro de 2003

Prof. Edson Pacheco Paladini, Dr.
Coordenador do Curso

Banca Examinadora:

Prof. Ilse Maria Beuren, Dra.
Orientadora

Prof. Ari Ferreira de Abreu, Dr.

Prof. José Alonso Borba, Dr.

Ao meu pai, Mário
Ao meu filho, Fabrício

AGRADECIMENTOS

Ao meu filho Fabrício, pelo seu amor e carinho.

À Renata e a todos os meus amigos que compartilharam os momentos felizes e que tanto me apoiaram nas horas difíceis.

Aos colegas de Mestrado, pelo companheirismo.

À minha empresa, que me patrocinou e disponibilizou consulta às informações.

Aos meus colegas de Banco: Biscaia, Dionei, Martinelli, Melo, Pimentel, Ranieri, Renato, Ribas, Rubens, Sandro, Vercezi, cujas contribuições foram fundamentais para a realização do trabalho.

À Universidade Federal de Santa Catarina por possibilitar a minha inclusão em seu quadro discente.

À minha orientadora Prof. Ilse Maria Beuren, pelo apoio e dedicação

À Deus, por tudo que vivi.

“ Cada um de nós compõe a sua história
E cada ser em si carrega o dom de ser capaz
De ser feliz”

Renato Teixeira

RESUMO

NAKAGAWA, Júlia. **Sistema de segmentação de clientes pessoas físicas de um banco fundamentado no modelo GECON**. 2003. 138 p. Dissertação (Mestrado em Engenharia de Produção) – Programa de Pós-Graduação em Engenharia de Produção, UFSC, Florianópolis (SC).

Este trabalho descreve o sistema de segmentação de clientes pessoas físicas implantado em um banco, fundamentado no modelo Gecon. O trabalho inicia-se com uma incursão teórica do modelo Gecon, que consubstancia o processo de gestão adotado pelo banco. Aborda o modelo de mensuração de suporte e os sistemas de informação que viabilizam a sua operacionalização. Também contempla os fundamentos do marketing que alicerçaram o sistema de segmentação comportamental de consumo bancário de clientes pessoas físicas. Por sua vez, o estudo de caso evidencia o sistema de segmentação em si e os reflexos do atendimento diferenciado aos clientes das agências do Estado do Paraná do banco objeto de estudo, enfatizando a otimização do resultado econômico. Descreve o sistema de relacionamento adotado pelo banco com seus clientes pessoas físicas, baseado na identificação dos sete perfis de comportamento de propensão de consumo bancário. Apresenta o reflexo do sistema com base em um grupo de clientes com atendimento exclusivo, comparando a margem de contribuição e média de produtos consumidos na data da implementação do sistema de segmentação e aproximadamente dois anos após. Além disso, destaca outras contribuições do sistema de segmentação na gestão econômica do banco. Por fim, apresenta as conclusões do estudo e recomendações de aprofundamento do tema em novas pesquisas.

Palavras-chave: Gestão Econômica, Relacionamento e segmentação de clientes, Banco

ABSTRACT

NAKAGAWA, Júlia. **Sistema de segmentação de clientes pessoas físicas de um banco fundamentado no modelo GECON**. 2003. 138 p. Dissertação (Mestrado em Engenharia de Produção) – Programa de Pós-Graduação em Engenharia de Produção, UFSC, Florianópolis (SC).

This paper describes the segmentation system of individual clients of a bank based on the model Gecon. The description starts with a theoretical incursion into the model Gecon which consubstantiates the management process adopted by the bank. It approaches the measurement model of support and information systems which make its operation feasible. It also considers the marketing basis upon which stands the segmentation system and bank consumer behavior of individual clients. In turn, the case study supports the evidence of the segmentation system itself and the reflexes of special services given to individual clients in the bank agencies in Parana State of the bank object of this study emphasizing the optimization of the economic result. It describes the relationship system adopted by the bank with its individual clients based on the identification of the seven behavioral profiles of propensity to bank consume. It presents the reflex of the system based on a group of clients with exclusive services comparing the margin of contribution and the average of the consumed products at the time of the implementation of the segmentation system and approximately two years afterwards. Besides, it highlights other contribution of the segmentation system of the economic management of a bank. Finally, it presents de conclusions of the study and recommendations to further pursue the subject in other researches.

Key words: Economical management, relationship and segmentation of clients, bank.

LISTA DE FIGURAS

Figura 1 – Subsistemas empresarias.....	28
Figura 2 – Seqüência de etapas do processo de gestão de acordo com o sistema GECON	36
Figura 3 – Principais agentes e forças em um moderno sistema de marketing	66
Figura 4 – Sistema de informação de marketing	73
Figura 5 – Etapas da formação da inteligência competitiva	75
Figura 6 – Sistema de gestão estratégica de informação.....	76
Figura 7 – Processo de gestão integrado ao sistema de informação no Banco	88
Figura 8 – Programa de segmentação e relacionamento dos clientes no Banco	111
Figura 9 – Composição dos níveis de relacionamento no Paraná em junho de 2003	123
Figura 10 – Nível de relacionamento exclusivo <i>versus</i> segmentos comportamentais em junho de 2003.....	124
Figura 11 – Margem de contribuição de cada segmento comportamental na carteira de clientes exclusivos em junho de 2003	126

LISTA DE QUADROS

Quadro 1 – Processo de gestão e o sistema de informação	60
Quadro 2 – Principais variáveis de segmentação para mercados de consumo final	71
Quadro 3 – Análise do resultado na perspectiva cliente.....	96
Quadro 4 – Análise do resultado na perspectiva produto.....	96
Quadro 5 – Demonstração de resultados da agência	98
Quadro 6 – Margem de contribuição do produto	99
Quadro 7 – Demonstração do resultado do cliente	99

LISTA DE TABELAS

Tabela 1 – População por faixa etária do Brasil e do Paraná.....	118
Tabela 2 – Frota de veículos automotores no Brasil e no Estado do Paraná	118
Tabela 3 – Participação do Paraná no PIB	119
Tabela 4 – Resumo dos dados do Estado do Paraná em junho de 2003	119
Tabela 5 – Percentual de clientes pessoa física e margem de contribuição por nível de relacionamento	125
Tabela 6 – Evolução de índices de desempenho – agosto de 2001 e junho de 2003.....	127

SUMÁRIO

RESUMO	6
ABSTRACT	7
LISTA DE FIGURAS	8
LISTA DE QUADROS	9
LISTA DE TABELAS	10
SUMÁRIO	11
1 INTRODUÇÃO	13
1.1 Tema e problema	15
1.2 Objetivos	18
1.3 Justificativa do estudo	19
1.4 Metodologia da pesquisa	21
1.5 Organização do trabalho	23
2 FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA	25
2.1 Modelo conceitual de Gestão Econômica – GECON	25
2.1.1 Subsistemas empresariais	27
2.1.1.1 Subsistema institucional	29
2.1.1.2 Subsistema social	31
2.1.1.3 Subsistema organizacional	32
2.1.1.4 Subsistema de gestão	32
2.1.1.5 Subsistema de informação	34
2.1.1.6 Subsistema físico	34
2.1.2 Processo de gestão econômica	35
2.1.2.1 Planejamento estratégico	37
2.1.2.2 Pré-planejamento operacional	39
2.1.2.3 Planejamento operacional – médio e longo prazos	39
2.1.2.4 Planejamento operacional – curto prazo	40
2.1.2.5 Execução	41
2.1.2.6 Controle	42
2.1.3 Administração do resultado econômico das áreas da empresa	43
2.1.3.1 Resultado econômico como decorrência da ação dos gestores	44
2.1.3.2 Mensuração do resultado econômico	46
2.1.3.3 Otimização do resultado econômico	48
2.2 Sistema de informação de gestão econômica	49
2.2.1 Princípios do sistema de informação de gestão econômica	52
2.2.2 Requisitos dos subsistemas de informação de gestão econômica	54
2.2.2.1 Modelo de decisão	55
2.2.2.2 Modelo de mensuração	56
2.2.2.3 Modelo de informação	58
2.2.3 Subsistemas do sistema de informação para o GECON	59
2.2.3.1 Subsistema de informação sobre os ambientes externo e interno	61
2.2.3.2 Subsistemas de simulações	62
2.2.3.3 Subsistema orçamentário	63
2.2.3.4 Subsistema de informação de resultados realizados	64
2.3 Fundamentos de marketing para a gestão econômica	65
2.3.1 Segmentação de mercado	67

2.3.2 Sistema de Informação de Marketing (SIM)	72
2.3.3 <i>Customer Relationship Management</i> (CRM)	76
3 SISTEMA DE SEGMENTAÇÃO DE CLIENTES PESSOAS FÍSICAS DE UM BANCO FUNDAMENTADO NO MODELO GECON	80
3.1 O Modelo e o processo de gestão econômica no banco objeto de estudo	80
3.1.1 Planejamento	81
3.1.1.1 Formulação estratégica	83
3.1.1.2 Processo orçamentário	83
3.1.2 Execução	84
3.1.3 Controle	85
3.1.3.1 Avaliação de desempenho	85
3.1.3.2 Análise de resultado	86
3.2 Sistemas de informação do banco	87
3.2.1 Sistema orçamento	89
3.2.2 Sistema resultado	90
3.2.3 Sistema rentabilidade	91
3.3 Modelo de mensuração	92
3.3.1 Metodologia de custeio variável	93
3.3.2 Margem de contribuição	94
3.3.3 Consumo de estrutura	95
3.3.4 Apuração do resultado	97
3.4 Sistema de segmentação dos clientes pessoa física no banco	100
3.4.1 Segmentação comportamental de consumo	101
3.4.2 Níveis de relacionamento	109
3.4.2.1 Critérios para enquadramento dos clientes nos tipos de atendimento	112
3.4.2.2 Forma de atendimento por níveis de relacionamento	113
3.5 O modelo GECON como suporte no sistema de segmentação de clientes pessoas físicas do banco	114
4 REFLEXOS DO SISTEMA DE SEGMENTAÇÃO DE CLIENTES PESSOAS FÍSICAS NAS AGÊNCIAS DO BANCO OBJETO DE ESTUDO NO ESTADO DO PARANÁ	117
4.1 Dados econômicos e sociais do Estado onde estão localizadas as agências do banco objeto de estudo	117
4.2 Etapas de implementação da segmentação comportamental de consumo bancário de clientes pessoas físicas	120
4.3 Distribuição dos clientes por segmento comportamental e por nível de relacionamento no Estado do Paraná	123
4.4 Desempenho observado nas carteiras de clientes exclusivos das agências do banco no Paraná	125
4.5 Outras contribuições do sistema de segmentação na gestão econômica do banco objeto de estudo	129
5 CONCLUSÕES E RECOMENDAÇÕES	131
5.1 Conclusões	131
5.2 Recomendações	133
REFERÊNCIAS	134

1 INTRODUÇÃO

Desde o início dos anos 80, verifica-se intensa aceleração do comércio internacional de bens e serviços, aprofundando a integração econômica entre os países. Dessa forma, por meio da intensificação do processo de globalização os mercados vêm se tornando cada vez mais dinâmicos.

O fenômeno da globalização foi acelerado em função de algumas variáveis que contribuíram para isso, como o progresso tecnológico, a eliminação de barreiras, a modernização de técnicas e métodos administrativos e pela crescente institucionalização dos mercados financeiros.

Nas últimas décadas, é notável o crescimento do progresso tecnológico, com o desenvolvimento e a difusão de novas tecnologias, principalmente nas áreas eletrônicas e de comunicações. O progresso tecnológico, tanto no tratamento dos dados quanto nas áreas de telecomunicação, permitiu e vem permitindo o processamento e a transmissão rápida e segura de informações.

Segundo Gremaud, Vasconcellos e Toneto (1996), a propagação de tais tecnologias, por um lado, cria novos produtos e novas oportunidades mercantis, por outro, gera maior eficiência e maiores condições de competitividade para aqueles que têm acesso a estas inovações.

A gradual eliminação de barreiras aos fluxos financeiros internacionais promovidos por um número cada vez maior de países tem colaborado para esse processo intenso e dinâmico que é a globalização.

Além disso, a sofisticação de técnicas e métodos administrativos tem tornado possível a coordenação de ações econômicas em nível global. Soma-se ainda a esse novo cenário a crescente institucionalização dos mercados financeiros, ou seja, maior participação dos chamados investidores institucionais.

Todas essas variáveis têm contribuído para uma maior dinamização das relações de mercado em nível mundial, diminuindo as distâncias entre os mercados e deixando-os mais mutáveis. Também têm modificado o perfil dos clientes, tornando-o mais exigente diante das várias possibilidades disponíveis no mercado.

Os aspectos positivos da globalização podem ser avaliados com base nos ganhos gerados pela divisão internacional do trabalho e a abertura aos fluxos internacionais de um país, permitindo que ele explore da melhor forma suas vantagens comparativas. Na medida em que há um ganho generalizado de

produtividade e eficiência no uso dos recursos, em função do deslocamento da estrutura interna de produção para a geração de bens e serviços em que o país é mais competitivo.

Além disso, são ampliadas a quantidade e a qualidade dos bens disponibilizados e dos serviços prestados, propiciando um ganho de bem-estar ao consumidor. Adicionalmente amplia-se o acesso aos mercados de capitais em âmbito mundial, aumentando a oferta de recursos financeiros para o financiamento das atividades internacionais.

Por outro lado, a inserção de um país no mercado internacional produz efeitos significativos sobre a estrutura da economia interna. A configuração interna de preços relativos a bens e serviços fica mais próxima da configuração existente no mundo e por essa passa a ser determinada, particularmente no que se refere à alocação de recursos.

As flutuações macroeconômicas internacionais transmitem-se mais rapidamente à economia interna. A política econômica fica condicionada às regras universalmente aceitas, o que reduz drasticamente o grau de arbítrio do governo na sua ação fiscal, monetária e cambial. Além disso, há uma tendência à uniformização da legislação econômica dos países, induzida pela necessidade de gerar um ambiente competitivo globalizado.

No caso brasileiro, nas décadas de 50 a 80, foi adotado um estilo de desenvolvimento para dentro, apoiado na proteção generalizada ao mercado interno e nos controles cambiais. Se, de um lado, esse modelo de industrialização induzida, baseado na substituição de importações, com forte participação estatal na atividade econômica, conseguiu implantar um parque industrial relativamente moderno no país, de outro, produziu ineficiências na estruturação de produção, consumo e intermediação financeira. Além de gerar problemas crônicos nos orçamentos governamentais e no balanço de pagamentos.

O esgotamento desse modelo, que já era evidente nos anos 80, levou a uma mudança profunda, em direção a um novo modelo de desenvolvimento, voltado para fora. Nesse sentido, o Brasil vem abrindo sua economia ao resto do mundo, reduzindo, cada vez mais, barreiras às importações e removendo controles e restrições cambiais. Isso tem produzido efeitos na economia interna.

Nesta perspectiva, desde o início da década de 90, também o sistema financeiro brasileiro vem atravessando uma dupla transição: do protecionismo à

abertura externa e da megainflação para relativa estabilidade de preços. Essas transformações mostram-se consolidadas e representam um desafio aos gestores dessas instituições.

Assim, o retorno ao passado é pouco provável ou, melhor dizendo, estabilidade monetária e globalização são partes de um cenário em que o sistema financeiro brasileiro terá de atuar. O ritmo de inovações financeiras e de expansão do mercado de capitais vem se acentuando, obrigando os bancos a se ajustarem mais rapidamente ao novo ambiente, sob pena de ficarem para trás ou mesmo desaparecerem.

1.1 TEMA E PROBLEMA

A estrutura de funcionamento do sistema bancário, no Brasil, vem sofrendo alterações significativas ao longo dos últimos anos. Principalmente, em resposta ao processo interno de estabilização econômica do país, aos efeitos da globalização, à desregulamentação do mercado financeiro e à chegada definitiva da era da informação.

Catelli, Guerreiro e Pereira (1999) explicam que o processo interno de estabilização econômica do país provocou conseqüente redução dos ganhos inflacionários, passando a exigir das instituições financeiras, maior agressividade na busca por mercados e atuação mais eficaz na geração de resultados.

Segundo Vasconcelos, Fucidji e Stranchman (2000), a informação, cada vez mais, desempenha um papel crucial neste contexto, pois as inovações tecnológicas (processamento e transmissão de dados e informações) permitiram uma maior consolidação do setor financeiro.

Adicionalmente, a abertura da economia brasileira e o processo de globalização provocaram, conforme Garcia (1999), mudanças drásticas na dinâmica desse setor, por meio de inúmeras fusões e liquidações, processos de privatização dos bancos estaduais, competição internacional gerada pela entrada no mercado brasileiro de gigantes bancos privados.

Em decorrência da desregulamentação do mercado financeiro, a sociedade passou a ter mais oportunidades de investimentos, não mais restrito às instituições

financeiras, possibilitando, assim, a transferência da expectativa de ganho dos bancos para outros agentes.

Diante desse novo contexto, os bancos vêm buscando implementar processos de reorganização administrativa e de mudanças na sua cultura organizacional. Desse modo, buscam assumir uma nova postura empresarial, mais próxima da realidade do mercado, comprometida com o seu resultado econômico.

Nesta perspectiva, o banco comercial objeto de estudo, cujo nome se declina revelar por questões estratégicas, a partir de 1995, passou a utilizar um novo processo de gestão, em que a identificação de responsabilidades e a cobrança por resultados são componentes fundamentais.

A estratégia adotada pelo banco para aumentar a realização de novos negócios, fidelizar e rentabilizar o nicho de varejo, foi a segmentação comportamental de consumo do cliente pessoa física, a qual é utilizada para orientação na venda de produtos e serviços e também na forma de atendimento padronizado que toda agência deve prestar ao seu cliente.

Para a implementação dessa nova estratégia empresarial, foram realizados investimentos maciços na estrutura tecnológica, cultural e organizacional. Destacam-se, entre eles, os seguintes: fidelidade no seu banco de dados, melhoria na integração dos sistemas informatizados, mudança de cultura dos funcionários, criação de novos cargos em substituição aos gerentes de equipe, alteração do *layout* das agências e nova postura de atendimento.

Dentre essas mudanças, a estrutura tecnológica destaca-se por ser importante para o adequado desempenho da organização. A informação é um recurso vital e integra, quando devidamente estruturada, os diversos subsistemas e, portanto, as funções das várias unidades organizacionais da empresa, além de subsidiar os gestores nas tomadas de decisões.

Considerando-se a atual realidade negocial dos bancos múltiplos fizeram-se necessários novos modelos de gestão, baseados no desenvolvimento de sistemas de informação, buscando sempre resultados econômicos maximizados.

Assim, a adequação de modelos de gestão por resultados e de processos de planejamento e controle adaptados à nova realidade empresarial; a implantação de sistemas de informações gerenciais e de simulação de transações; a avaliação de desempenho de unidades de negócios, levaram o Banco objeto de estudo a adotar o modelo GECON, o qual atende a esses fundamentos de gestão.

Antes da implementação desse novo modelo de gestão, diversos parâmetros foram adotados no banco para segmentar os clientes pessoas físicas. Havia uma segmentação para venda de produtos e serviços e outra para atendimento aos clientes.

Para venda, era adotada a segmentação por renda, com priorização do público de renda mais baixa. A partir daí, produtos foram desenvolvidos e adequados, visando atender esses clientes, como por exemplo, cheque especial, cartão de crédito, crédito automático e a conta especial eletrônica. Os resultados favoreceram o posicionamento do banco como uma instituição financeira competitiva no acirrado mercado de varejo bancário.

Quanto ao atendimento, não existia um padrão estabelecido. Algumas agências segmentavam o cliente pelo consumo de cheque especial, outras davam atendimento diferenciado a clientes de determinadas profissões e outras atendiam todos os clientes sem diferenciação, ou seja, o mesmo cliente era tratado diferentemente de acordo com a agência à qual se dirigisse.

Da forma como o banco vinha se relacionando com o cliente, tendia a ter uma visão mais focada em produtos e serviços em detrimento do conhecimento integral do cliente. Inclusive, formava especialistas em investimentos, empréstimos, câmbio, mas estes pouco conheciam o cliente. Os clientes com rendas e aplicações significativas, de perfil exigente, assediados pela concorrência, cuja conta oferecia alta rentabilidade ao banco, recebiam o mesmo atendimento de um cliente comum, recebedor de salário mínimo, pouco exigente e com baixa rentabilidade para o banco.

Desse modo, o banco objeto de estudo implementou um sistema de segmentação que utiliza como critério o comportamento de consumo bancário de seus clientes. Essa opção como critério de segmentação possibilitou maior riqueza de detalhes na identificação dos clientes e de suas expectativas, pois passou a considerar todo o relacionamento do cliente com o banco, independente do consumo de um ou outro produto específico.

Foram identificados sete segmentos comportamentais: estratégico, potencial, ascendente, experiente, renovação, básico e desconhecido. Após analisados os sete segmentos comportamentais, foram detalhados os perfis dos clientes de cada segmento, suas necessidades em produtos, serviços e canais, e os argumentos de vendas mais eficazes, utilizando a comunicação mais adequada.

Em relação ao atendimento, o banco passou a agrupar os clientes em níveis de relacionamento, definidos a partir do seu potencial negocial. Assim, foram definidos três níveis de relacionamento. Cada nível de relacionamento possui clientes de todos os segmentos comportamentais, ou seja, em um mesmo nível de relacionamento têm-se clientes dos sete segmentos comportamentais, agrupados segundo seu potencial.

Dessa forma, a segmentação definida pelo banco tem por objetivo conhecer seus clientes, suas necessidades e expectativas, fortalecendo o relacionamento entre ambos, aumentando a efetividade na realização dos negócios e principalmente orientando o banco para a venda de seus produtos e serviços.

Com base no contexto apresentado e diante das novas necessidades de reestruturação das instituições bancárias, como forma de garantir sua sobrevivência no mercado, este trabalho busca responder o seguinte problema de pesquisa: *Como se apresenta o sistema de segmentação de clientes pessoas físicas, fundamentado no modelo GECON, implementado em um banco, à luz da geração do resultado econômico.*

1.2 OBJETIVOS

O objetivo geral do trabalho é descrever o sistema de segmentação de clientes pessoas físicas alicerçado no modelo GECON, implementado em um banco, com vistas na geração do resultado econômico, motivado pelo atendimento diferenciado.

Como objetivos específicos elaboraram-se os seguintes:

- fazer uma incursão teórica no modelo GECON, haja vista que o mesmo fundamentou o sistema de segmentação de clientes implementado no banco objeto de estudo;
- identificar a configuração teórica do sistema de relacionamento e segmentação de clientes pessoas físicas implementado no banco objeto de estudo; e
- verificar os reflexos do sistema de segmentação de clientes pessoas físicas nas agências do banco no Estado do Paraná.

1.3 JUSTIFICATIVA DO ESTUDO

O Plano Real, que constituiu um programa de estabilização de preços, a partir de meados de 1994, trouxe nova realidade ao mercado brasileiro, particularmente ao sistema financeiro, com ênfase na estabilização da moeda e com conseqüente redução dos ganhos antiinflacionários. Esse cenário passou a exigir das instituições financeiras, além de maior agressividade, atuação mais eficaz na geração de resultados, consolidação de sua face mercadológica e reforço de sua performance negocial.

De acordo com Catelli, Guerreiro e Pereira (1999), o ajuste à nova realidade econômica brasileira, caracterizada por relativa estabilidade de preços e níveis inflacionários reduzidos, vem requerendo das instituições financeiras grandes investimentos em tecnologia, revisão de sua rede de agências, desenvolvimento de novos produtos e serviços, seletividade de mercados e clientes.

Além disso, a acirrada concorrência no setor bancário, justificada pela entrada dos bancos estrangeiros, bem como a semelhança dos produtos e serviços oferecidos, tem obrigado os bancos brasileiros a um refinamento na escolha de estratégias para se posicionarem no mercado, buscando maior participação nessa arena competitiva.

A realidade empresarial que se apresenta, marcada pela abertura dos mercados, acirramento da competição e rápido avanço tecnológico, vem provocando questionamentos e reflexões sobre o processo de gestão empresarial. A atual conjuntura econômica e social tem reforçado a necessidade de as empresas incorporarem características que lhe permitem maior grau de flexibilidade e adaptação ao ambiente em que atuam.

Nesse contexto, as instituições financeiras têm promovido mudanças em sua forma de atuação. Tem-se observado a necessidade de uma revisão do modelo de gestão das instituições, adaptando os seus modelos decisórios às novas exigências ambientais e tendo como base o desenvolvimento de sistemas de informação gerenciais que apoiem adequadamente esses modelos decisórios, em todas as fases do processo de gestão.

De acordo com Oliveira e Oliveira (1995), os bancos, nesse ambiente de acirrada competição, são obrigados a assumirem novas posturas gerenciais. Fazem-se necessários instrumentos de gestão que premiem posturas como a busca da

qualidade total pelo aprimoramento contínuo de procedimentos, visando a máxima eficiência nas operações empreendidas e a eliminação de todas as atividades que não adiciona valor aos serviços oferecidos.

Da mesma forma, Cornachione (1997) explica que diante desse quadro, os gestores precisam se apoiar em novas metodologias de ação, desenvolver processos administrativos mais participativos, organizar equipes voltadas para resultados objetivos e específicos, identificar sensores diversos para auxiliar na absorção de novas premissas dadas pelo ambiente onde se insere a organização.

Assim, o desenvolvimento econômico mundial abriu as portas para uma série de atividades, em que a informação sobre os clientes se transformaria em condição fundamental para o atendimento adequado ao público. Atualmente, não há setor da atividade produtiva que acredite na sua evolução prescindida de um bom atendimento ao seu cliente. O cliente não é apenas um número em pesquisas de mercado, mas um indivíduo com vontades e necessidades específicas, as quais devem ser atendidas da melhor forma possível. Segundo Kotler (1999, p.163), “empresas inteligentes, hoje em dia, não se vêem como vendedoras de produtos, mas como criadoras de clientes lucrativos”.

Assim, a coleta e a organização dos dados, o cadastro é a peça-chave para se conhecer o cliente e traçar estratégias para atendê-lo. Conforme informativo do Banco do Brasil (2002), o cadastro desta instituição atingiu essa importância a partir de 1996, quando a empresa automatizou sua metodologia de avaliação de risco de crédito, com base em informações de seu banco de dados. Com isso sua carteira de Pessoas Físicas cresceu mais de 600%.

Para melhor conhecer o cliente, seu perfil e suas necessidades, foram agregadas ao cadastro informações que permitem desenvolver produtos e desenhar estratégias específicas para cada tipo de cliente. A adaptação do banco a esse novo ambiente foi sua condição de sobrevivência. Em um mercado cada vez mais competitivo, a clara visão de suas estratégias e a identificação de seus principais focos negociais são informações essenciais, que certamente levam à eficiência do seu resultado econômico.

Dessa forma, a estratégia adotada pelo banco em segmentar os clientes Pessoas Físicas, dando um atendimento direcionado às peculiaridades de cada um, tem como principal ganho a fidelização e a satisfação do cliente, deixando o Banco menos vulnerável às ações dos bancos concorrentes. É válido ressaltar, ainda, que

é mais barato manter um cliente do que conquistar um novo. Além disso, o cliente fiel consome mais produtos, significando mais receita para a empresa e melhores perspectivas de negócios futuros.

Além da modernidade, é explícita a relevância do tema, uma vez que a segmentação pode gerar ganhos econômicos expressivos para quem a faz, possibilitando a manutenção de sua competitividade frente à concorrência, ganhando solidez e força para conquistar mais mercados e, conseqüentemente, obter maiores lucros.

Este trabalho contribui para a evolução da pesquisa sobre o desenvolvimento de um sistema de relacionamento e segmentação de um banco, fundamentado no modelo GECON. Tal ocorre na medida em que, através da descrição desse modelo de gestão, baseado em um sistema de informação compatível, procura aprimorar o entendimento sobre o seu funcionamento e reflexos.

No que diz respeito ao banco objeto de estudo, este trabalho contribui no sentido de avaliar o desempenho da utilização do sistema de relacionamento e segmentação dos clientes pessoas físicas, mensurada pela margem de contribuição de cada cliente. A partir dessa avaliação torna-se possível adotar, caso necessário, ações corretivas como forma de possibilitar a busca da maximização do resultado da instituição.

Dessa forma, os objetivos deste trabalho, proporcionaram um contexto para a discussão sobre a otimização do resultado econômico, por meio de um adequado modelo de gestão e de um eficiente sistema de segmentação comportamental de consumo bancário, fundamentado no GECON.

1.4 METODOLOGIA DA PESQUISA

Conforme Gil (1991), toda e qualquer classificação se faz mediante algum critério. Com relação às pesquisas, é usual a classificação com base em seus objetivos. Dessa forma, é possível classificá-las em três grandes grupos: exploratórias, descritivas e explicativas.

O presente trabalho constitui-se em uma pesquisa exploratória. Segundo Sellitz et al. (1967, apud GIL, 1991), estas pesquisas têm como objetivo proporcionar maior familiaridade com o problema, pretendendo torná-lo mais explícito ou a

construir hipóteses, sendo que na maioria dos casos, essas pesquisas envolvem: a) levantamento bibliográfico; b) entrevistas com pessoas que tiveram experiências práticas com o problema pesquisado; e c) análise de exemplos que estimulem a compreensão.

A natureza da abordagem da pesquisa é predominantemente qualitativa. Neves (1996, p.1) explica que:

A pesquisa qualitativa costuma ser direcionada, ao longo de seu desenvolvimento; além disso, não busca enumerar ou medir eventos e geralmente, não emprega instrumental estatístico para análise dos dados; seu foco de interesse é amplo e parte de uma perspectiva diferenciada da adotada pelos métodos quantitativos. Dela faz parte a obtenção de dados descritivos mediante contato direto e interativo do pesquisador com a situação objeto de estudo.

O estudo exploratório foi realizado por meio de um estudo de caso em um banco múltiplo, cujo nome se declina neste trabalho por questões estratégicas da própria instituição. De acordo com Martins (1994, p.28), o estudo de caso “dedica-se a estudos intensivos do passado, do presente e de interações ambientais de uma (ou algumas) unidade social: indivíduo, grupo, instituição, comunidade”.

De modo geral, os levantamentos abrangem um universo grande de elementos, o que dificulta considerá-los em sua totalidade. Por essa razão, é mais comum trabalhar com uma amostra que, segundo Gil (1991) é “uma pequena parte dos elementos que compõem o universo”. No presente estudo a amostra constitui-se de um grupo de clientes com atendimento exclusivo, de todas as agências do Estado do Paraná pertencentes ao banco objeto de estudo, escolhidas de forma aleatória.

Para a realização desse trabalho de pesquisa, partiu-se de uma revisão bibliográfica do modelo de gestão econômica – GECON, o qual é a base do processo de gestão adotado pelo Banco. Dentro desse modelo, enfatizou-se os sistemas de informações como ferramenta relevante no processo de tomada de decisão dos gestores. Posteriormente, abordou-se os fundamentos do marketing, que consubstanciaram o sistema de segmentação comportamental de consumo no banco objeto de estudo.

Com base nessa fundamentação teórica, partiu-se para a descrição e análise do modelo de gestão econômica implantado no banco objeto do estudo, abordando,

especificamente, o novo sistema de atendimento de pessoas físicas, baseado na segmentação comportamental de consumo bancário dos clientes.

Na seqüência evidenciou-se os reflexos do novo sistema, fazendo-se um comparativo da anterior forma de atendimento não padronizada, frente à nova proposta de relacionamento do banco com seus clientes pessoas físicas, baseado na segmentação comportamental. Para tanto, apurou-se o índice da margem de contribuição observada e a média de consumo de produtos de cada cliente.

Realizou-se um comparativo da margem de contribuição e da média de produtos consumidos por cliente do nível de relacionamento exclusivo, no momento da implementação (agosto de 2001) e depois da implementação (junho de 2003) do programa de segmentação, como forma de mensurar o efeito econômico dessa nova postura adotada pela instituição.

No entanto, todo trabalho de natureza científica apresenta limitações. Conforme Gil (1991), a limitação mais grave, no estudo de caso, refere-se à dificuldade de generalização dos resultados obtidos, isto é, pode ocorrer que a unidade escolhida para investigação seja anormal em relação às outras da mesma espécie. Por ser um estudo de caso, os resultados desse trabalho limitam-se ao caso estudado e, a amostra de clientes, por ser uma representação pequena, apenas ilustra o reflexo econômico.

1.5 ORGANIZAÇÃO DO TRABALHO

O presente trabalho está estruturado em cinco capítulos. No primeiro capítulo são apresentados o tema e o problema da pesquisa. Na seqüência, são definidos os objetivos geral e específico, a justificativa para desenvolvimento do estudo, bem como a metodologia da pesquisa aplicada e a organização do trabalho.

O segundo capítulo apresenta a revisão bibliográfica, que serve de fundamento para o estudo. Neste capítulo, primeiramente contempla-se o modelo conceitual de gestão econômica – GECON, modelo, este, voltado para gerenciamento de organizações por resultados econômicos. Para atender os modelos decisórios utilizados pelos gestores, estabelece-se sua estreita relação com o sistema de informação de gestão econômica. Por último, aborda-se os

fundamentos de marketing que serviram de apoio teórico à nova estratégia de segmentação de clientes pessoas físicas no banco objeto de estudo.

No terceiro capítulo, aborda-se o modelo de gestão do banco objeto de estudo, fundamentado no modelo GECON, o qual criou condições à implementação do sistema de segmentação de clientes pessoas físicas. Inicialmente evidencia-se o modelo e o processo de gestão econômica, o sistema de informação e o modelo de mensuração do banco objeto de estudo. Por último, explana-se sobre a metodologia da segmentação comportamental de consumo dos clientes pessoas físicas realizada pelo Banco.

O quarto capítulo trata do reflexo do sistema de segmentação de clientes pessoas físicas por meio de um estudo de caso das agências do Estado do Paraná pertencentes ao banco objeto de estudo. Neste capítulo, apresenta-se dados econômicos e sociais do Estado onde estão localizadas as agências do banco. Depois aborda-se as etapas de implantação da segmentação comportamental de consumo bancário dos clientes pessoas físicas. Em seguida faz-se uma análise do desempenho das carteiras de clientes exclusivo das agências do banco no Paraná. Por fim, destaca-se outras contribuições do sistema de segmentação na gestão econômica do banco objeto de estudo.

O quinto capítulo expõe as conclusões condizentes à utilização do sistema de segmentação de clientes e seus impactos no resultado do Banco, além das recomendações para futuras pesquisas sobre o tema.

2 FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA

Neste capítulo apresenta-se a fundamentação teórica do estudo. Inicialmente evidenciam-se aspectos relacionados ao modelo de gestão econômica – GECON, que é a base conceitual da nova estratégia corporativa implementada no banco objeto de estudo. Na sequência faz-se uma incursão em alguns dos sistemas gerenciais que integram o sistema de informação de gestão econômica. Por último trata-se dos fundamentos de marketing enfatizando a segmentação do mercado voltado à gestão econômica.

2.1 MODELO CONCEITUAL DE GESTÃO ECONÔMICA - GECON

Na busca de soluções e necessidade de implantação de mudanças no atual ambiente empresarial, surge o modelo de Gestão Econômica (GECON). De acordo com Catelli (1999), ele foi estruturado pelo professor Armando Catelli e tem sido desenvolvido por uma equipe de pesquisadores do núcleo GECON, na Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade da Universidade de São Paulo. Trata-se de um sistema de gestão voltado para a administração por resultados. Catelli (1999, p.30) explica que:

O sistema de gestão no modelo GECON diz respeito ao processo de planejamento, execução e controle operacional das atividades e é estruturado com base na missão da empresa, em suas crenças e valores, em sua filosofia administrativa e um processo de planejamento estratégico que busca em última instância a excelência empresarial e a otimização do desempenho econômico da empresa.

Dessa forma, o GECON pode ser visto como um modelo conceitual de administração que está voltado à tomada de decisão, baseado no resultado econômico das transações que ocorrem no âmbito da empresa. O sistema incorpora um conjunto de conhecimentos integrados, que visam à eficácia empresarial.

Segundo Guerreiro (1996, p.77), o GECON é estruturado dentro de uma concepção holística e compreende a integração dos seguintes elementos:

- modelo de gestão (princípios, crenças e valores que orientam e impactam as diversas variáveis empresariais, notadamente o processo de tomada de decisão);
- modelo de decisão (modelo relativo ao processo de tomada de decisão);
- modelo de mensuração do resultado (modelo relativo ao processo de mensuração física e monetária dos eventos decorrentes de decisões planejadas e realizadas);
- modelo de informação (modelo relativo ao processo de geração de informações gerenciais)

O GECON adota um sistema diferenciado em relação aos demais modelos existentes, tendo seu foco nos impactos econômicos e utilizando o resultado econômico como melhor indicador da eficácia organizacional. Surgiu da necessidade de reformulação dos modelos de gestão tradicionais, incorporando características mais voltadas à nova realidade empresarial.

Para Parisi (1999, p. 271), a implantação do modelo de gestão proposta pelo GECON ocorre quando a empresa incorpora as seguintes definições, crenças e valores:

- a) os eventos operacionais e seus reflexos físicos e comportamentais impactam o resultado econômico dos empreendimentos;
- b) o resultado econômico é o melhor indicador da eficácia organizacional;
- c) os resultados econômicos podem e devem ser corretamente apurados;
- d) as entidades/empreendimentos devem visar a obtenção de resultados econômicos – as públicas e filantrópicas, resultado zero;
- e) a obtenção do resultado econômico objetivado significa que a entidade conseguiu adequada coordenação de suas atividades internas, interação com segmento de negócios em que atua e o atendimento das necessidades dos consumidores/sociedade;
- f) os gestores têm por missão obter a eficácia das entidades que representam por meio do atingimento do melhor resultado econômico possível;
- g) a controladoria compete principalmente a otimização do resultado global do empreendimento em sua totalidade, tendo em vista que a otimização do resultado das partes dificilmente conduzirá à otimização do todo;
- h) a controladoria pode ser entendida como um órgão administrativo comprometido com a identificação, mensuração, informação e gestão dos eventos econômicos que impactam uma entidade.

Fica evidente, portanto, que o modelo GECON é baseado na gestão por resultados econômicos. Este é o principal indicador do grau de eficácia da organização, levando em conta as variações de eficiência, produtividade, satisfação dos agentes, adaptabilidade do processo decisório e desenvolvimento da organização. Para viabilizar esse modelo é necessário promover a integração dos subsistemas empresariais.

2.1.1 Subsistemas empresariais

A empresa é constituída por pessoas que, através da utilização de recursos financeiros, humanos, materiais, tecnológicos e de informação, fazem com que a riqueza da instituição aumente. Deste modo, o crescimento da riqueza depende da ação do homem, a qual está contida nos diversos subsistemas que compõem o sistema empresa. Esses subsistemas são interdependentes e interagem para que a empresa possa alcançar seus objetivos dentro do ambiente empresarial.

Segundo Parisi (1999, p.268), “a gestão econômica, como proposta de tecnologia de gestão, foi desenvolvida com base no entendimento do que denomina-se ambiente empresarial”. Desse modo, adotando a abordagem sistêmica, analisa todos os subsistemas empresariais e demais aspectos que fazem parte do ambiente de uma entidade econômica.

Nessa abordagem, conforme Pereira (1999), a empresa é vista como um sistema organizado, composto de subsistemas, que interagem entre si, com uma relação de troca, envolvendo a utilização e consumo de recursos (materiais, humanos, financeiros, tecnológicos etc.), que se transformam em produtos/serviços com valor agregado, resultante da sinergia dos diversos subsistemas interligados que formam o ambiente empresa.

A interação dos subsistemas, componentes do sistema empresa, propiciam o cumprimento da missão e permitem que a empresa persiga a sua continuidade de forma eficaz, ou seja, otimizando seu resultado.

A percepção da empresa de acordo com a teoria dos sistemas impõe aos seus gestores uma visão integrada do empreendimento, na qual os subsistemas e atividades são vistos como um todo.

OLIVEIRA SOBRINHO, SANTOS E VALERETTO (2003, p.2 *apud* Guerreiro 1989), identificam seis subsistemas componentes do sistema empresarial, os quais estão ilustrados na Figura 1.

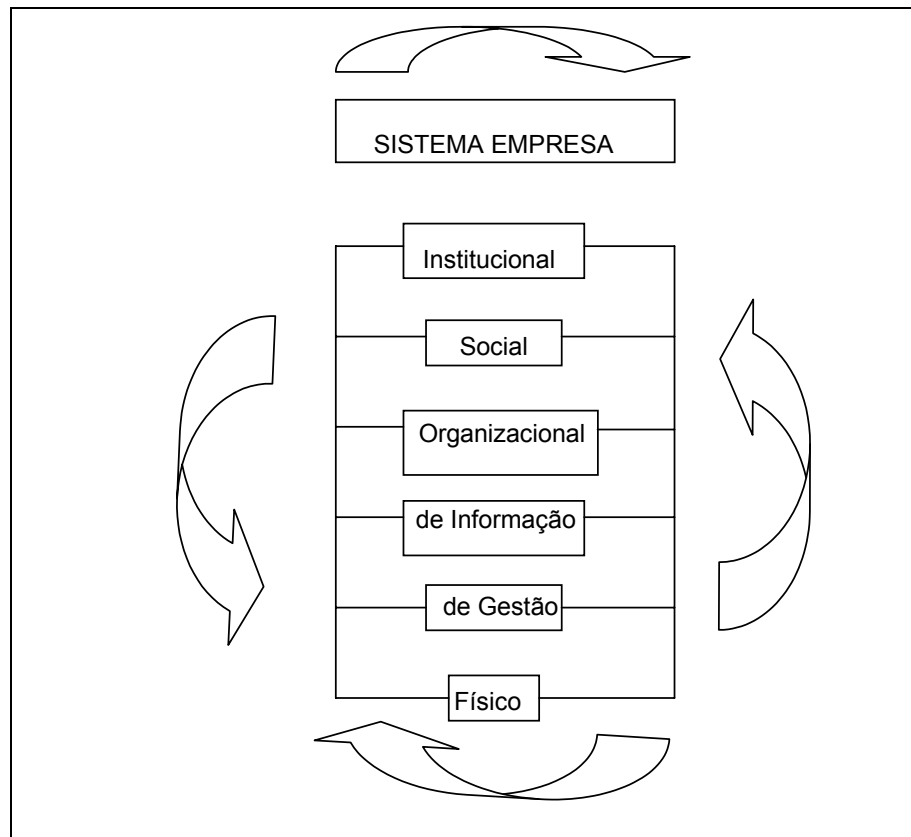


Figura 1 - Subsistemas empresariais

Fonte: Oliveira Sobrinho, Santos e Valeretto (2003, p.2)

Observa-se o dinamismo e a interação entre os subsistemas, os quais geram o desenvolvimento de todas as atividades da empresa, como vendas, produção, estocagem, manutenção, finanças, serviços diversos, controladoria, entre outras.

O objetivo comum da empresa é alcançado pela interação dos subsistemas. No modelo de gestão econômica, Pereira (1999) chama esse objetivo comum de missão. A caracterização da missão tem importância fundamental para o sucesso do empreendimento, uma vez que a fixação do objetivo impacta o funcionamento do sistema e condiciona a estruturação e interação de seus subsistemas componentes.

Entendendo-se que as inúmeras atividades exercidas na empresa, subdivididas em diversas tarefas, geram resultados econômicos e estes são o principal fim de uma organização, pode-se afirmar que a otimização desses subsistemas, dentro do sistema empresa, gera como consequência a maximização do seu resultado econômico.

Desse modo, os seis subsistemas componentes do sistema empresa interagem no sentido do cumprimento da missão. Esses subsistemas são detalhados nas próximas seções.

2.1.1.1 Subsistema institucional

De acordo com Padoveze (1998), o subsistema institucional é a matriz dos demais subsistemas da empresa e compreende a definição da missão da empresa e as convicções de seus empreendedores, traduzidos de suas crenças e valores. As crenças relacionam-se com o que a empresa acredita ser verdadeiro e válido, e os valores relacionam-se com a valorização dada pela organização.

Para Guerreiro (1989, p.167), “as crenças, valores e expectativas dos empresários são convertidos em diretrizes que irão orientar todos os demais componentes do sistema empresa para os resultados desejados”.

Infere-se do exposto que o subsistema institucional tem importância fundamental à medida que influencia profundamente todos os demais subsistemas da empresa, bem como condiciona a interação da empresa com os sistemas ambientais externos.

De acordo com Guerreiro (1996), as crenças e valores variam de empresa para empresa, cada qual possuindo um tipo de gestão particular. Porém, é possível estabelecer um elenco de considerações que constituem um conjunto básico de definições que deve incorporar o modelo de gestão de toda empresa. A partir dessas definições é que se derivam os conceitos do modelo GECON.

Dessa forma, Guerreiro (1996, p. 82) apresenta os elementos que compõem o modelo de gestão econômica e os correspondentes sistemas de informação necessários:

- a) deve haver planejamento estratégico: sistema de informação sobre variáveis externas.
- b) os planos devem ser estabelecidos a partir de uma seleção de alternativas operacionais: sistema de pré-orçamentação.
- c) deve haver planejamento operacional: sistema de orçamento
- d) deve haver controle das atividades: subsistema de custos e subsistema de contabilidade geral
- e) o planejamento deve contemplar o curto e o longo prazo: amplitude do orçamento: curto e longo prazo.

- f) os desempenhos devem objetivar tanto a eficácia quanto a eficiência: preço de transferência; método de custeio variável; sistema de padrões.
- g) deve haver revisões e ajustes sempre que ocorrerem mudanças nas variáveis do ambiente externo e interno que invalidem os planos: orçamento original; orçamento corrigido; orçamento ajustado; realizado ao padrão; realizado.
- h) deve haver uma preocupação com a identificação e avaliação das impactações das variáveis internas e das variáveis ambientais: variação total; variação de inflação; variação de ajuste de plano; variação de volume; variação de eficiência.
- i) a gestão deve ser voltada principalmente para a rentabilidade, compreendendo a contribuição dos produtos e das áreas organizacionais: avaliação de resultados global e analítica.
- j) o controle deve ser executado em nível das áreas operacionais, em nível da administração das áreas operacionais e em nível da empresa como um todo: avaliação de desempenhos global e analítica.
- k) devem ser atribuídos às áreas custos e receitas sobre os quais elas tenham controle efetivo: custos controláveis; custos não controláveis; receita interna; competência de período; valor à vista.
- l) nas definições de funções devem ser considerados os aspectos de responsabilidade e autoridade de forma a facilitar a atuação dos gestores e eliminar *áreas cinzentas*: área de responsabilidade; centros de resultados.
- m) a gestão deve contemplar os aspectos operacionais, financeiros e econômicos dos eventos: resultado operacional e resultado financeiro.
- n) os resultados devem evidenciar, separadamente, as contribuições da gestão operacional e financeira de cada área: resultado operacional; resultado financeiro.
- o) os sistemas de informação gerenciais devem ser formais, e devem possibilitar as interfaces com os sistemas operacionais objetivando a integração: o sistema de informação de gestão econômica deve apoiar-se nos sistemas de informações operacionais (PCP, materiais/apontamentos de horas, etc.); processo de acumulação de custos e receitas por ordem transitória ou permanente.
- p) o sistema de informação deve ser estruturado sob o conceito de banco de dados: planos de contas; plano de área de responsabilidade/centro de resultados; contabilidade gerencial e contabilidade societária.
- q) as informações e relatórios devem atender os conceitos e o modelo de decisão dos usuários: modelo de informação com base no modelo de decisão e modelo de mensuração.
- r) a mensuração das transações deve ser efetuada com a utilização de conceitos econômicos: valor de mercado; reconhecimento da receita pela produção dos bens e serviços; custo de oportunidade; valor à vista; equivalência de capitais.
- s) aos recursos, produtos/serviços das atividades diversas devem ser atribuídos, respectivamente, custos e receitas em base a valor de mercado: preço de transferência; preço e custos correntes.

Dessa forma, o sistema de informações deve atender às necessidades das várias unidades que compõem a empresa, ultrapassando as fronteiras departamentais e viabilizando o inter-relacionamento dessas diversas áreas por meio de um fluxo de informações.

Nas organizações, em geral, é fundamental o estabelecimento de um sistema de informações que possibilitem captar as ocorrências internas e externas, nos

assuntos relacionados à sua gestão, de maneira estruturada e subsidiando os gestores nas decisões requeridas no processo de gestão.

Assim, o subsistema institucional tem a finalidade de definir a filosofia e as bases institucionais da empresa, mediante respostas às perguntas: por que existimos?, o que fazemos?, e no que acreditamos? Com base nas respostas a esses questionamentos, deve formular o modelo de gestão que estabelece os parâmetros do subsistema de gestão, considerando as pessoas que contribuirão para sua operacionalização.

2.1.1.2 Subsistema social

O subsistema social, segundo Oliveira Sobrinho, Santos e Valeretto (2003), influencia o resultado desejado pela empresa. Esse subsistema é composto pelos recursos humanos que acionam as práticas da empresa e por elas são responsáveis, participando positiva ou negativamente no atingimento de sua missão, devido ao fato de estarem envolvidos diretamente. Neste subsistema estão contidas as variáveis que impactam a formação dos indivíduos, como motivação, comprometimento, capacitação.

Segundo Pereira (1999, p.56), “o nível de motivação e satisfação das pessoas reflete-se diretamente no desempenho da empresa, por meio de absenteísmo, *turnover*, paralisações, reclamações trabalhistas”.

Paralelamente, a qualidade das decisões é determinada pelo nível de capacitação técnica e competência gerencial, as quais requerem desenvolvimento e treinamento de pessoal.

Desse modo, o subsistema social é relevante na dinâmica do sistema empresa, pois os gestores componentes deste subsistema são responsáveis pela execução das atividades de suas unidades administrativas e têm por missão fazer com que as atividades sob sua responsabilidade contribuam de forma positiva para o resultado global da empresa.

Como o resultado global da empresa é formado pelos resultados analíticos das diversas transações concretizadas pelas ações dos gestores, fica evidente, portanto que o nível de qualidade ou excelência da ação dos gestores em suas

áreas de responsabilidade é fator decisivo para o grau de otimização do resultado global da organização.

2.1.1.3 Subsistema organizacional

O subsistema organizacional implica na adoção, pela empresa, de uma estrutura que define a composição das áreas de responsabilidade, ou seja, dos departamentos ou unidades administrativas formadas por indivíduos e gestores que os acionam.

Em relação à função do subsistema organizacional, Guerreiro (1989, p.171), cita que:

contempla a forma pela qual a empresa agrupa as suas diversas atividades em departamentos, a definição da amplitude administrativa, o grau de descentralização desejável, a utilização das funções de assessoria, o problema de autoridade e responsabilidade, entre diversos outros aspectos.

Dessa forma, o subsistema organizacional corresponde à estrutura administrativa da empresa, de autoridade e responsabilidade, onde as tarefas e atividades são agrupadas em setores, departamentos ou divisões.

Oliveira Sobrinho, Santos e Valeretto (2003) explicam que este subsistema tem por finalidade promover a otimização na utilização dos recursos disponíveis e assegurar a execução de todas as atividades de uma maneira lógica, com intuito de dar aos gestores possibilidade de atingir os objetivos a que se propuseram.

É importante ressaltar que o subsistema organizacional interage substancialmente com o subsistema de gestão, principalmente no que diz respeito à definição das questões de responsabilidade e autoridade que, conseqüentemente, irão impactar o subsistema social.

2.1.1.4 Subsistema de gestão

De acordo com Pereira (1999), o subsistema de gestão diz respeito ao processo que delineia a realização das atividades da empresa a seus propósitos, ou

seja, é responsável pela dinâmica do sistema. Justifica-se pela necessidade de planejamento, execução e controle das atividades empresariais.

O subsistema de gestão, conforme Machado (1997, apud OLIVEIRA SOBRINHO, SANTOS e VALERETTO, 2003), trata da importância e do detalhamento das fases de planejamento, execução e controle, sendo que em cada etapa do processo administrativo os gestores tomam suas decisões.

Dessa forma, o subsistema de gestão diz respeito ao processo decisório da empresa para atingir seus propósitos e cumprir sua missão, compreendendo o planejamento, a execução e o controle para as atividades da empresa.

Este subsistema, segundo Pereira (1999), requer um conhecimento adequado da realidade, obtido por meio das informações geradas pelo subsistema de informação. Assim, o subsistema de gestão é suportado pelo subsistema de informação, necessário ao planejamento, a execução e ao controle.

De acordo com Padoveze (1998, p.37), o subsistema de gestão compreende um conjunto de procedimentos e diretrizes, que partindo do planejamento até o controle das operações, compreendem:

- a) análise do ambiente externo e interno;
- b) elaboração do planejamento estratégico;
- c) elaboração das diretrizes e políticas estratégicas;
- d) planejamento operacional;
- e) elaboração do plano operacional;
- f) programação das operações;
- g) aprovação do programa operacional;
- h) execução das operações e transações;
- i) controle;
- j) ações corretivas.

Dessa forma, o subsistema de gestão só pode ser especificado após a definição do modelo de gestão da empresa, pois a partir deste decorre uma série de diretrizes que impactam os subsistemas empresariais e o comportamento de todo o sistema.

Assim como os demais subsistemas, o de gestão mostra-se fundamental para o sistema empresa, pois é nele que as decisões são tomadas. Reflete as crenças e valores dos investidores quanto à forma pela qual estes querem que o empreendimento seja conduzido pelos gestores em direção a missão da empresa, sendo que a sua operacionalização se dá nas fases de planejamento, execução e controle.

2.1.1.5 Subsistema de informação

Para o correto entendimento do conceito de informação, é importante fazer a distinção entre dado e informação. Conforme Gil (1999, p.13), “o dado é a matéria-prima com que o sistema de informações vai trabalhar e a informação é o produto final do sistema de informações e deve ser apresentada em forma, prazo e conteúdo adequados ao usuário”.

De acordo com Mosimann e Fisch (1999), os dados da empresa existem no ambiente interno, que diz respeito aos eventos operacionais; e externo, que se refere aos eventos ambientais. Cabe ao subsistema de informação sua captação, para transformá-los em informações.

Desse modo, o subsistema de informação, conforme Guerreiro (1996), contempla um conjunto de elementos, e objetiva fundamentalmente gerar informações úteis para o apoio à execução das atividades operacionais, bem como às fases de planejamento e controle do subsistema de gestão.

Segundo Pereira (1999, p.56), o subsistema de informação “é constituído de atividades de obtenção, processamento e geração de informações necessárias à execução e gestão das atividades da empresa, incluindo informações ambientais, operacionais e econômico-financeiras”.

Assim, o subsistema de informação serve de base ao subsistema de gestão, à medida que reduz as incertezas quanto às ações dos gestores no que diz respeito ao planejamento, execução e controle no âmbito da empresa.

Portanto, o subsistema de informação tem como principal finalidade fornecer um suporte informativo para o sistema de gestão, abrangendo tanto o aspecto gerencial quanto o aspecto operacional das atividades empresariais.

2.1.1.6 Subsistema físico

De acordo com Mosimann e Fisch (1999), o subsistema físico é composto pelos elementos visíveis da organização. Compreendem as instalações físicas e equipamentos do sistema empresa, necessários à operacionalização, ou seja, como transformar esses elementos físicos em produtos.

O subsistema físico, para Pereira (1999, p.56):

compreende todos os elementos materiais do sistema empresa, tais como: imóveis, instalações, máquinas, veículos, estoques etc., e os processos físicos das operações, que se materializam nas diversas atividades que utilizam recursos para a geração de produtos/serviços.

Com base nessas colocações, infere-se que é nesse subsistema que as coisas acontecem. Em outras palavras, é nesse subsistema que o planejado se concretiza, por meio da transformação dos insumos em bens e/ou serviços.

Porém, é importante ressaltar, de acordo com Pereira (1999), que este subsistema não inclui o elemento humano, que compõem o subsistema social, mas sim todos os recursos físicos necessários para que as pessoas possam desempenhar suas funções na empresa.

Assim, este subsistema, interagindo com os demais sistemas, executa as atividades da empresa para que ela possa cumprir sua missão e garantir a sua continuidade.

O modelo GECON insere-se exatamente nesse contexto, pois trata-se de um modelo que objetiva a otimização do resultado econômico das áreas da empresa, por meio da melhoria da produtividade e da eficiência operacional, utilizando-se do processo de gestão econômica.

2.1.2 Processo de gestão econômica

Como decisões são tomadas nas diversas fases do processo de gestão, o modelo GECON, conforme Catelli et al. (1999), estabelece uma seqüência de etapas fundamentais que compõem o processo de gestão. Essa seqüência inicia-se no planejamento estratégico, passando pelas fases de pré-planejamento, planejamento de médio e longo prazos e planejamento de curto prazo, fase de execução e, finalmente, pela fase do controle gerencial, as quais estão indicadas na Figura 2.

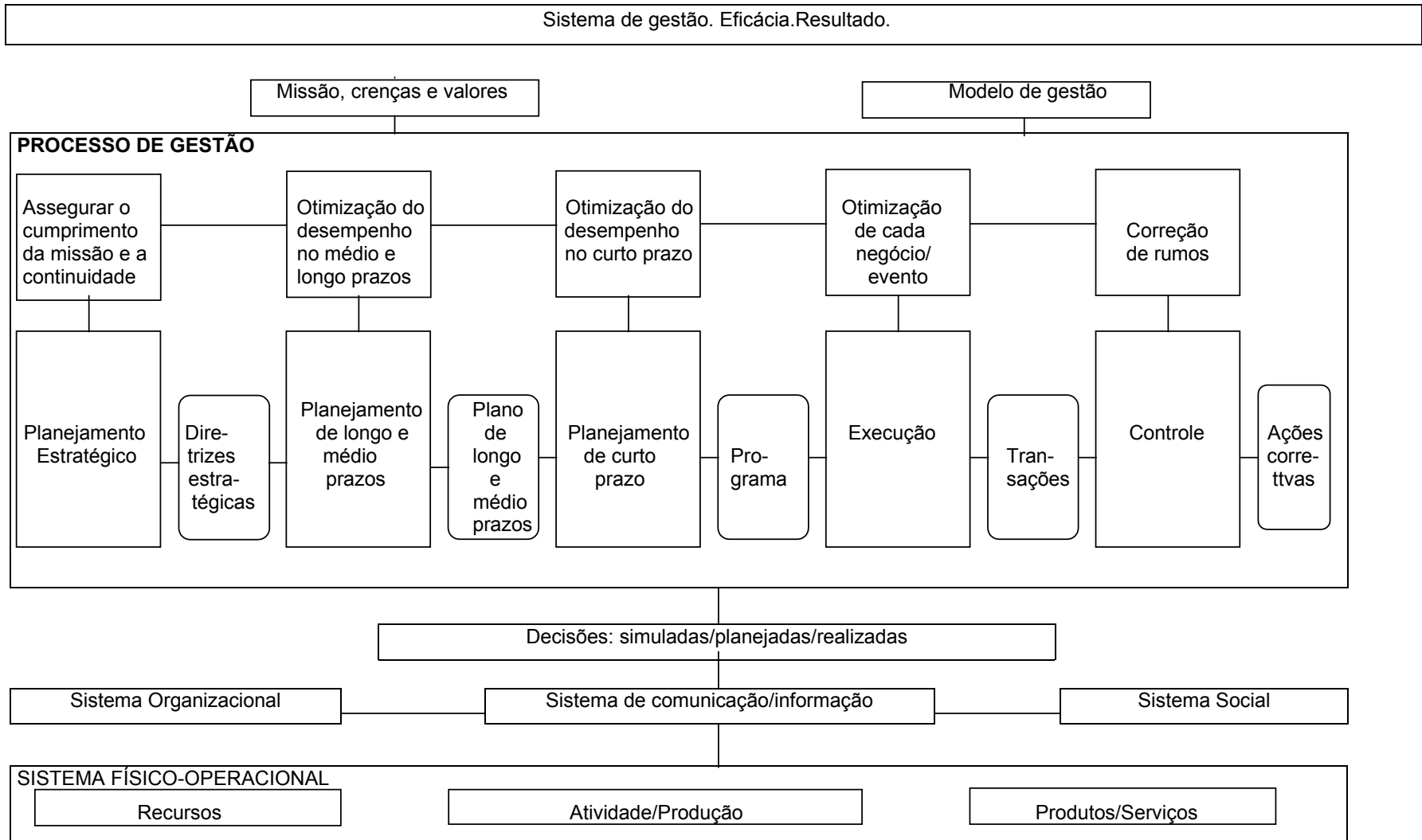


Figura 2 – Sequência de etapas do processo de gestão de acordo com o sistema GECON

Fonte: Catelli et al. (1999, p. 286)

Assim é caracterizado o ambiente interno da empresa, em que se destacam sua missão, crenças e valores; o modelo de gestão; o processo de gestão; os objetivos fundamentais; e os subsistemas componentes. Também verifica-se a interação entre o modelo de gestão, o processo de gestão e os respectivos subsistemas, como elementos que visam orientar a atuação da empresa no sentido do cumprimento de sua missão.

O modelo de gestão consubstancia-se no conjunto de crenças e valores da empresa, fortemente influenciado pelas crenças e valores dos principais executivos, particularmente de seus proprietários e da alta administração.

O processo de gestão configura-se com base no modelo de gestão da organização e, por isso, assume diversas formas na realidade das empresas. Nesse contexto, o processo de gestão tem o papel de assegurar a dinâmica das decisões tomadas na empresa conduzindo-a efetivamente ao cumprimento de sua missão.

Como o processo de gestão constitui-se num processo decisório, informações são requeridas. Os sistemas de informações devem apoiar as decisões dos gestores em todas as fases do processo de gestão, que requerem informações específicas.

Por fim, vale destacar que o processo de gestão econômica estrutura-se nas fases de planejamento estratégico, planejamento operacional (curto, médio e longo prazos), execução e controle, contemplando um conjunto de definições básicas que permeiam cada uma dessas fases.

2.1.2.1 Planejamento estratégico

A fase de planejamento estratégico tem a finalidade de assegurar o cumprimento da missão da empresa. Para Ansoff, Declerck e Hayes (1981, p.54) o planejamento estratégico:

envolve uma identificação dos objetivos da empresa e uma análise da adequação dos seus mercados de produtos para que tais objetivos sejam atingidos, e, em seguida, a determinação das capacidades da empresa, a busca de impulsos alternativos de crescimento e a avaliação do potencial desses impulsos no que diz respeito aos objetivos como também à capacidade da empresa em tirar vantagem desse potencial.

Mintzberg (1995, p.86) destaca que no planejamento estratégico “a organização sistematicamente avalia suas forças e fraquezas em termos das tendências do meio ambiente e, então, formula um explícito e integrado conjunto de estratégias, que pretende seguir no futuro”.

De acordo com Drucker (1975, p.136), planejamento estratégico é

o processo contínuo de tomar decisões empresariais (envolvendo risco) no presente de modo sistemático e com o maior conhecimento possível de seu futuro; é organizar sistematicamente os esforços necessários para que se cumpram essas decisões; e é medir os resultados dessas decisões contra as expectativas através de uma retroalimentação sistemática e organizada.

Figueiredo e Caggiano (1997) explicam que planejamento estratégico é uma definição dos rumos do futuro, estando relacionada com a delimitação dos objetivos e metas da organização, por meio do desenvolvimento de padrões, políticas e estratégias.

Assim, o planejamento estratégico é a etapa do processo de gestão que define políticas, diretrizes e objetivos estratégicos e tem como produto final o equilíbrio dinâmico das interações da empresa com suas variáveis ambientais. Segundo Catelli et al. (1999, p.284), para viabilizar essa fase é necessário que haja:

clara definição da missão da empresa, o envolvimento e a participação dos gestores, o apoio de sistema de informações sobre variáveis ambientais, que gerem informações sobre os desempenhos passados e propiciem o conhecimento das variáveis atuais dos ambientes interno e externo.

Dessa forma, o planejamento estratégico pode ser visto como uma técnica por meio da qual é determinada a atitude ou a posição estratégica da empresa. Para que a realização dessa fase seja possível é necessário que haja a disseminação da real missão da empresa, bem como o envolvimento de todos os administradores e um eficiente sistema de informações.

Portanto, o planejamento estratégico destina-se a definir os rumos do sistema empresa no meio ambiente, com o objetivo de orientá-la para uma posição futura desejada. De acordo com Guerreiro (1996), essa fase do processo de gestão tem o papel de orientar a etapa seguinte de planejamento operacional através da geração de um conjunto de diretrizes estratégicas, as quais objetivam evitar ameaças, aproveitar oportunidades utilizar, os pontos fortes e superar os pontos fracos.

2.1.2.2 Pré-planejamento operacional

A fase de pré-planejamento tem a finalidade, segundo Catelli et al. (1999), de assegurar a escolha das melhores alternativas que viabilizem as diretrizes estratégicas. Essa fase inicia com a fixação de objetivos e metas operacionais da empresa, tendo como produto um conjunto de alternativas de ação selecionadas.

De acordo com Mosimann e Fisch (1999), essa primeira fase do planejamento operacional subdivide-se em diversas etapas, utilizando-se em cada uma, o sistema de informações como suporte. A primeira etapa diz respeito ao desenvolvimento de políticas operacionais alternativas, isto é, parâmetros para tomada de decisões repetitivas possíveis, em função do plano estratégico da empresa.

A segunda etapa refere-se à escolha das políticas operacionais, as quais implementam o sistema de informações. A etapa seguinte trata da elaboração de planos alternativos, sendo que para a escolha do plano, o sistema de informações armazena as alternativas e ativa os modelos de simulação, fornecendo o resultado de cada plano, dos quais o escolhido é aquele que mais contribui para a eficácia, segundo o modelo de decisão dos gestores.

Segundo Catelli et al. (1999, p.284), os pré-requisitos que viabilizam essa fase consistem de “um conjunto de diretrizes estratégicas, o envolvimento e participação dos gestores, bem como o apoio ao sistema de simulação de resultados econômicos”.

Assim, por meio das diretrizes estratégicas são definidos objetivos de caráter predominantemente qualitativo. Entretanto, de nada adiantará se num momento seguinte não forem identificadas as alternativas capazes de atender as diretrizes estratégicas. Desse modo no pré-planejamento operacional é obtido o conjunto de alternativas operacionais aprovadas, com o envolvimento dos gestores e o apoio do sistema de simulação de resultados econômicos.

2.1.2.3 Planejamento operacional – médio e longo prazos

De acordo com Guerreiro (1996), essa fase de planejamento operacional diz respeito ao detalhamento das alternativas selecionadas, levando em conta uma perspectiva temporal considerada de médio e longo prazo pela empresa.

Com base nessa perspectiva de médio e longo prazo são quantificados os recursos, volumes, preços, prazos, investimentos e outras variáveis planejadas, de modo a otimizar o desempenho nos períodos considerados.

O produto obtido nessa fase é um plano operacional aprovado. Catelli et al. (1999) explicam que esse processo é compreendido pela definição do horizonte de planejamento, dos módulos temporais de planejamento, a determinação dos recursos necessários para o atingimento dos objetivos e metas e o estabelecimento das etapas e prazos. Para viabilizar essa fase, identifica-se como pré-requisitos o conjunto de alternativas operacionais aprovadas, o envolvimento e a participação dos gestores e o apoio de um sistema de orçamentação eficiente.

Embora não existam regras definidas para classificar o que é um plano de curto ou de médio e longo prazos, consideram-se de curto prazo os planos de até um ano, e de médio e longo prazos aqueles acima de um ano, por exemplo, planos trienais, quinquenais, decenais. Certamente, é melhor alongar o planejamento em termos de tempo do que limitá-lo a períodos muito curtos, pois através de planos de médio e longo prazos podem-se interpretar os acontecimentos atuais referentes à execução dos planos de curto prazo, quanto ao seu impacto em um futuro remoto.

No entanto, é válido ressaltar que planejar a longo prazo nem sempre é tão fácil. Especialmente em função de fatores como indisponibilidade de previsões confiáveis, tempo e custo do planejamento.

2.1.2.4 Planejamento operacional – curto prazo

Essa fase tem por finalidade, segundo Guerreiro (1996), replanejar as ações levando em consideração as novas variáveis conhecidas, de modo a assegurar a otimização do desempenho no curto prazo. O produto desta fase é um programa operacional de curto prazo, o qual consiste na programação das transações a serem efetivadas. Catelli et al. (1999, p.285) dizem que este processo:

consiste na identificação das variáveis internas e externas de curto prazo, na análise da adequação do plano operacional de médio e longo prazos à realidade operacional do curto prazo, na decisão quanto a manutenção ou revisão dos planos originais para o curto prazo, e por fim, na consolidação e harmonização das alternativas.

Dessa forma, o planejamento operacional de curto prazo apresenta aspectos diferenciados em relação ao planejamento de médio e longo prazos, como um tempo de ação mais curto, uma amplitude mais restrita, uma flexibilidade maior e riscos menores.

De acordo com Catelli et al. (1999, p.285), os pré-requisitos exigidos nessa fase são: "plano operacional de médio e longo prazos aprovado, apoio do sistema de simulação de resultados econômicos, envolvimento e participação dos gestores".

Portanto, por meio de planejamento é possível estabelecer planos desde a mais ampla até a mais restrita área de responsabilidade da empresa, compatibilizando as metas estratégicas e operacionais à missão e à continuidade da organização como um todo. Os planos derivados dos planejamentos se tornarão a base para a etapa de execução do processo decisório.

2.1.2.5 Execução

Mosimann e Fisch (1999) destacam que a execução é a etapa do processo de gestão na qual as coisas acontecem, as ações emergem. De acordo com Catelli, Pereira e Vasconcelos (1999, p.138), a execução "corresponde à fase em que os recursos são consumidos e os produtos gerados".

A fase de execução tem por finalidade, segundo Catelli et al. (1999), cumprir os objetivos estabelecidos no planejamento operacional de curto prazo, otimizando cada evento. Trata-se, portanto, de uma fase onde as ações são implementadas, tendo como produto o surgimento de transações realizadas.

Conforme Oliveira e Oliveira (1995), esta fase pode exigir ainda alterações e ajustes no programa, com conseqüente identificação de alternativas operacionais, escolha da mais apropriada e implementação dos ajustes necessários.

Mosimann e Fisch (1999, p.37) explicam que "existe a execução do próprio planejamento da empresa, ou de uma área, que consiste na etapa de quanto o planejamento está sendo elaborado realmente". Dessa forma pode-se afirmar, conforme os autores, que existe:

- 1º) o planejamento, a execução e o controle do planejamento;
- 2º) o planejamento, a execução e o controle da execução; e
- 3º) o planejamento, a execução e o controle do próprio controle.

Assim, as três etapas do processo de gestão (planejamento, execução e controle) estão inseridas em cada uma das etapas do próprio processo de gestão.

Catelli et al. (1999) ressaltam que o conjunto de pré-requisitos dessa fase compõem-se do plano operacional de curto prazo aprovado e de sistemas de apoio à execução das operações.

Dessa forma, a fase da execução das atividades planejadas mostra-se de grande relevância, pois é pelas decisões sobre os eventos, nesta fase, que o resultado econômico está sendo gerado.

2.1.2.6 Controle

De acordo com Catelli et al. (1999), essa fase do controle tem por finalidade assegurar a efetiva realização dos resultados planejados, implementando ações corretivas quando esses resultados realizados diferirem dos planejados.

A função do controle, segundo Mosimann e Fisch (1999, p.70), “configura-se, assim, como um instrumento administrativo exigido pela crescente complexidade das empresas a fim de atingir um bom desempenho”.

Para Catelli et al. (1999), esse processo consiste na identificação das transações realizadas, comparação dos resultados realizados com os planejados, identificação das causas dos desvios e a decisão no que diz respeito às ações a serem implementadas.

Para isso, os gestores necessitam de um sistema de informações que lhe forneça informações precisas e oportunas sobre o planejado e o realizado, permitindo-lhes fazer comparações em bases objetivas, em todas as etapas do processo de gestão.

Guerreiro (1989, p.261) define alguns requisitos para que haja controle global da empresa, no âmbito do sistema de gestão:

- a) deve haver controle de atividades;
- b) o controle deve ser executado nas áreas operacionais, na administração, das áreas operacionais e na empresa como um todo;
- c) devem ser atribuídas às áreas custos e receitas sobre as quais elas tenham efetivo controle;
- d) nas definições de funções devem ser considerados os aspectos de responsabilidade e autoridade, de forma a facilitar a atuação dos gestores e a eliminar *áreas cinzentas*;

- e) deve haver uma preocupação com a identificação e avaliação das impactações das variáveis internas e das variáveis ambientais (inflação, alterações/ajustes de planos, volume, eficiência).

A partir desses requisitos o controle mostra-se significativamente importante, pois possibilita que as metas alcançadas sejam comparadas com as desejadas pela organização, decidindo assim se novas metas e objetivos devem ser formulados.

Mosimann e Fisch (1999) ressaltam que os planos devem ser: apropriados à realidade da empresa para que seja possível atingir os resultados desejados com os recursos disponíveis; discutidos, aceitos e compreendidos por toda a organização para que haja efetivo engajamento de todos os níveis hierárquicos da empresa no comprimento das metas; e atuais para que reflitam o impacto das variáveis ambientais.

Como pré-requisitos para essa fase, Catelli et al. (1999) destacam a necessidade do apoio de um sistema de apuração de resultados realizados, além do envolvimento e participação dos gestores.

Do exposto infere-se que o controle é um sistema de *feedback* que torna possível a comparação dos desempenhos realizados com os objetivos planejados. Este sistema é necessário para a avaliação da qualidade do processo decisório e para seu aperfeiçoamento.

Assim, para se obter um desempenho satisfatório da função de controle é indispensável um eficiente sistema de informação que demonstre a necessidade de ações corretivas em tempo adequado. Além disso, o processo decisório deve desenvolver-se num ajustamento diário às mudanças do ambiente, a fim de estabelecer o melhor curso de ação necessária à implementação das decisões estratégicas e o atingimento do resultado econômico planejado.

2.1.3 Administração do resultado econômico das áreas da empresa

Administração, segundo Stoner e Freeman (1985, p.4), é o “processo de planejar, organizar, liderar e controlar o trabalho dos membros da organização, e de usar todos os recursos disponíveis da organização para alcançar objetivos estabelecidos”

A administração do resultado econômico das áreas da empresa apresenta um enfoque conceitual mais avançado. Conforme Padoveze (1997, p.193), na administração por resultado “cada atividade tem um gestor, com responsabilidades determinadas pela alta administração da empresa, que serão avaliadas pelo desempenho de cada atividade ou das atividades constantes de sua área de responsabilidade”.

O modelo GECON trabalha com o conceito de contabilidade divisional, com áreas de responsabilidade e preços de transferências internos. Com isso, cada área possui receitas e despesas, como se fossem empresas independentes. Dessa forma, o resultado econômico da empresa é formado pelos resultados econômicos das áreas que a compõem. Os resultados das áreas, portanto, são formados pelos resultados proporcionados pelas atividades que gerenciam.

Catelli, Pereira e Vasconcelos (1999) explicam que as atividades consistem num processo de transformação, que consome recursos e gera bens e serviços. Os recursos consumidos, por serem escassos, possuem valor econômico (custos), e os bens e serviços gerados, por atenderem às necessidades ambientais, também o possuem (receitas), dando origem ao resultado econômico da atividade.

Dessa forma, o modelo de gestão econômica leva em conta as necessidades de um modelo de administração por resultados econômicos, que se estrutura com base no entendimento da missão da empresa, do conjunto de crenças e valores da organização, da própria estrutura operacional e das características dos gestores.

2.1.3.1 Resultado econômico como decorrência das ações dos gestores

Para Garcia (1999), todas as atividades desenvolvidas pela empresa contribuem para a formação do lucro e, portanto, devem estar sob a responsabilidade de algum gestor.

Dessa forma, o nível de qualidade ou excelência da ação dos gestores de uma empresa é fator decisivo para a otimização de seus resultados econômicos, sendo que esses gestores devem sempre ser motivados a tomar as melhores decisões para a empresa.

Guerreiro (1996) afirma que o primeiro passo para viabilizar a ação dos gestores é implantar um modelo de gestão que incorpore um conjunto de crenças,

valores e definições que impulse a potencialidade do corpo gerencial. Nesse sentido, o sistema GECON ressalta a importância do clima organizacional baseado na motivação.

Conforme Garcia (1999), todas as áreas da organização devem ser vistas como empresas independentes, atuando de forma integrada para o objetivo de otimização do resultado econômico do empreendimento, onde seus gestores devem ter a postura de donos do negócio.

Catelli et al. (1999, p.278) explicam que “os gestores são os donos de seus negócios, devendo atingir a eficácia desejada por meio do alcance dos resultados econômicos planejados”. Desse modo, os gestores devem ser avaliados pelas decisões que implementam e pelas variáveis sob sua administração, sendo considerados pessoas de confiança da empresa e devendo, portanto, colocar os interesses globais da organização acima dos interesses particulares da área.

Partindo da premissa que o lucro é a melhor medida da eficácia da empresa e que os gestores são os responsáveis pela geração do lucro, entende-se que os gestores são os responsáveis pela eficácia da empresa.

Para Catelli e Guerreiro (1993), como os gestores são responsáveis pela gestão da organização e sendo a gestão o processo de planejar, executar e controlar, os gestores não devem se restringir apenas à execução das atividades sob sua responsabilidade, mas também são incumbidos de planejá-las e controlá-las.

De acordo com Beuren (1994) os gestores devem envolver-se em aspectos inerentes à gestão empresarial, os quais são subdivididos em três grandes vertentes: gestão operacional, gestão financeira e gestão econômica.

A gestão operacional está difundida em todas as áreas de atividade da empresa e refere-se, de acordo com Beuren (1994, p.89), “às características de volume, qualidade e cumprimento de prazo na execução das atividades”.

A gestão financeira enfatiza os problemas de fluxo de caixa e liquidez da entidade, isto é, considera os prazos de pagamento e recebimento dos valores envolvidos nas transações, de maneira a permitir a tomada de decisões em termos de planejamento financeiro.

Finalmente, a gestão econômica é caracterizada pela atribuição de valores econômicos aos recursos consumidos (custos) e, por conseguinte, os bens e serviços gerados (receitas).

Dessa forma, a definição da missão e responsabilidade nas determinadas áreas é imprescindível para a delimitação do negócio e, conseqüentemente, para a evidenciação do resultado dos bens e serviços gerados por elas. No entanto, não deve lhes ser imputado o resultado de decisões sobre as quais não tenham efetivo controle.

2.1.3.2 Mensuração do resultado econômico

De acordo com Guerreiro (1996), o GECON utiliza um modelo de mensuração do resultado econômico que incorpora um conjunto de conceitos voltados à correta mensuração do lucro e do patrimônio da empresa. Esse modelo pressupõe que o patrimônio global da empresa é formado com base na mensuração dos ativos e passivos individualmente. Segundo Catelli et al (1999, p.279), “a avaliação individualizada dos ativos por seus valores econômicos permite, em termos de gestão, a cobrança do custo de oportunidade sobre os ativos operacionais que estão sob a responsabilidade dos diversos gestores”.

Dessa forma, o modelo identifica, mensura e reproduz resultados das atividades de cada unidade administrativa, transformando o tradicional centro de custos em área de responsabilidade.

Parisi e Nobre (1999) definem atividade como um processo físico que consome recursos e gera bens e serviços. Explicam que, no desenvolvimento das diversas atividades, surgem os eventos econômicos, que são materializados através das transações. Guerreiro (1996, p.87) cita que:

um evento caracteriza-se por um tipo específico de ocorrência, no âmbito do desenvolvimento das atividades, que produz impacto predefinido na estrutura patrimonial da entidade (...) a transação, por sua vez, corresponde a uma natureza de evento que foi efetivamente materializada, tanto em nível das ocorrências planejadas como das realizadas.

Nesse modelo de gestão econômica reconhece-se em cada evento e em cada atividade o aspecto operacional, o aspecto financeiro, e o aspecto econômico, identificando as margens de contribuição e resultados econômicos por meio da mensuração dos produtos e recursos por seus valores à vista. Dessa forma, Guerreiro (1996, p.25) explica que “cada espécie de ativo, de acordo com sua

natureza e com a utilidade que proporciona à empresa, está sujeito a um critério próprio de mensuração que expresse seu valor econômico em determinada data”.

O modelo GECON admite que as transações, eventos e atividades não geram somente custos, mas também resultados, sendo que não só os custos como também os benefícios gerados nas atividades devem ser adequadamente mensurados. Para Catelli e Guerreiro (1992 apud CATELLI et al., 1999), a informação do resultado econômico gerado pelas transações, eventos e atividades admite a identificação da formação do lucro, ou seja, qual o grau de participação das atividades para a formação do resultado global da empresa, qual atividade vale a pena terceirizar, qual atividade vale a pena manter e qual a perda econômica pela manutenção de atividades estratégicas deficitárias.

O sistema de mensuração, conforme Beuren (1994, p.57), “deve ser estruturado de modo a expressar com fidedignidade a característica de interesse de medição, com base em um arcabouço conceitual adequado para expressar o valor do objeto ou evento em questão”.

Portanto, um ponto fundamental para se administrar por resultados econômicos é que o mesmo deva ser corretamente mensurado. No modelo GECON é reconhecido que o valor da empresa aumenta com a agregação de valor econômico, validado pelo mercado, proporcionado pelo processo interno de geração de bens e serviços nas diversas atividades da empresa.

Dessa forma, segundo Catelli et al. (1999, p.280), o GECON emprega o seguinte conjunto de conceitos de mensuração:

- a) Resultados temporais/conjunturais;
- b) Custos correntes à vista;
- c) Valor de mercado;
- d) Equivalência de capitais;
- e) Reconhecimento de ganhos pela valorização dos ativos;
- f) Reconhecimento de receita pela produção de bens e serviços;
- g) Depreciação econômica;
- h) Moeda constante;
- i) Custeio direto;
- j) Margem de contribuição;
- k) Resultados econômicos operacionais;
- l) Resultados econômicos financeiros;
- m) Preço de transferência;
- n) Custo de oportunidade;
- o) Orçamento (original, corrigido, ajustado);
- p) Realizado (em nível do padrão e efetivo);
- q) Variações (inflação, ajuste de plano, volume, eficiência);
- r) Custos controláveis *versus* não controláveis;
- s) Centro de resultado, centro de investimento;

- t) Custos fixos identificáveis;
- u) *Goodwill*;
- v) Controlabilidade.

Assim, o modelo de mensuração consiste em um conjunto de conceitos que devem ser observados para se atribuir valores às ocorrências empresariais. Esta estrutura conceitual permite que o resultado econômico dos diversos objetos de interesse de medição, produtos, clientes, centros de resultados, áreas de responsabilidade, dentre outros, sejam corretamente mensurados, ou seja, reflitam a variação da riqueza da entidade de um período para outro.

2.1.3.3 Otimização do resultado econômico

A otimização do resultado econômico é possível a partir da sua correta mensuração. No modelo de gestão econômica, entende-se que, dentro de determinada atividade, deve-se procurar otimizar o resultado do todo e não apenas o de alguns de seus eventos isoladamente. É necessário que todos os agentes de uma cadeia de relacionamento do negócio tenham seu resultado otimizado, para que haja continuidade da atividade como um todo.

Dessa forma, entende-se que o desempenho do sistema empresa depende do desempenho das atividades que, por sua vez, depende do desempenho de cada evento (transação).

De acordo com o modelo GECON, para a otimização do resultado, conforme Guerreiro (1996), é de fundamental importância a identificação dos modelos de decisão específicos para cada natureza de eventos e correspondente ao processo decisório lógico utilizado pelo gestor.

Assim, a otimização de resultados requer a identificação das alternativas de ação disponíveis e a escolha das melhores alternativas, tanto em nível estratégico como operacional. Implica, além da correta mensuração do resultado econômico, a disponibilização das informações aos gestores das diversas áreas de responsabilidade da empresa, por meio de um sistema de informação de gestão econômica.

2.2. SISTEMA DE INFORMAÇÃO DE GESTÃO ECONÔMICA

Almeida (1999) lembra que as empresas têm sua atuação baseada num processo de troca de recursos entre o seu sistema e seu meio ambiente, construindo uma rede de relacionamentos a partir da qual a empresa buscará resultados econômicos positivos, de modo a cumprir sua missão e garantir sua continuidade. Em meio a esse intenso processo de troca de recursos, há um fator que pode ser considerado como de vital importância para garantir as melhores decisões possíveis no processo de gestão, o sistema de informação.

Campos Filho (1994, p.34 apud BEUREN e MARTINS, 2001, p.8) menciona que o sistema de informação é baseado em quatro componentes:

- a) a informação (dados formatados, imagens, sons e textos livres);
- b) os recursos humanos (que coletam, armazenam, recuperam, processam, disseminam e utilizam as informações);
- c) as tecnologias de informações (o *hardware* e o *software*); e
- d) as práticas de trabalho.

No que diz respeito aos recursos humanos, explica que estes estão incluídos no sistema de informação, objetivando a coleta, processamento e utilização dos dados. Destaca a existência de uma vinculação entre os recursos humanos e as práticas de trabalho, de modo que a determinação de práticas viáveis e adequadas depende das características dos recursos humanos no sistema.

Ainda, explica que a tecnologia de informação compreende o *hardware* e o *software* responsáveis pelo processamento dos dados, pela manipulação, armazenamento, recuperação e transmissão das informações. Ressalta que a tecnologia da informação é uma parte do sistema de informação, não podendo ser confundida como se este componente fosse o todo.

Para Cruz (2000), a tecnologia da informação “é todo e qualquer dispositivo que tenha capacidade para tratar dados e ou informações, tanto de forma sistêmica como esporádica, quer esteja aplicada no produto, quer esteja aplicada no processo”.

Durante a última década, a relevância da tecnologia da informação tem crescido bastante, adquirindo importância estratégica, tornando-se um instrumento fundamental para a alavancagem dos negócios. A tecnologia da informação tem sido

considerada um dos maiores fatores responsáveis pelo sucesso das empresas, seja para a sobrevivência ou para a obtenção de maior competitividade.

Nesse sentido, Oliveira (2001), aduz que o uso de um processamento informatizado de dados pode agilizar os sistemas de informações na solução dos problemas da empresa em tempo hábil e de forma confiável. No entanto, constitui-se apenas num dos elementos que compõem a tecnologia da informação

Além disso, a simples introdução de recursos de processamento eletrônicos de dados nos sistemas de uma empresa não representa uma garantia de solução dos problemas. Por si só os *hardwares* e os *softwares* não asseguram que a empresa passe a contar com sistemas de alta qualidade. É necessário que as informações destinadas ao sistema empresa estejam em consonância com seus modelos de decisão e mensuração.

Nessa perspectiva, Prince (1975, p.8 apud MOSIMANN e FISCH, 1999, p.53) define uma empresa como “uma série de grandes redes de informação, ligando as necessidades de informação de cada processo decisório às fontes de dados e estendendo-se por todo o processo empresarial, incluindo as atividades daqueles que se utilizam das informações”.

Dessa forma, é importante adquirir, acumular e gerenciar uma gama de informações de modo que estas possam conduzir à organização dos ambientes internos e externos da empresa, subsidiando os gestores nas decisões requeridas no processo de gestão. Almeida (1999) diz que o principal mecanismo existente para isso, na atualidade, é o sistema de informação.

Conforme Gil (1999, p.14), “os sistemas de informações compreendem um conjunto de recursos humanos, materiais, tecnológicos e financeiros agregados segundo uma seqüência lógica para o processamento dos dados e a correspondente tradução em informações”. Trata-se de uma série de dados trabalhados que possibilitam ao executivo a tomada de decisão, relacionando-se com os diversos departamentos.

Portanto, os sistemas de informações são relevantes, na medida que garantem uma administração efetiva da empresa, pois são esses sistemas que possibilitam que os dados operacionais, utilizados para manter a empresa produzindo, sejam transformados em informações, as quais são passadas a todos os gestores.

Bio (1996, p.26) sintetiza os principais aspectos relativos a um sistema de informações empresariais:

- a) o sistema total é uma extensão do processamento integrado de dados que resulta na integração de todos os subsistemas principais num único sistema;
- b) o trabalho administrativo deve ser organizado de forma que permita que a empresa seja vista como uma entidade integrada;
- c) o sistema deve incorporar as informações necessárias para planejamento e controle;
- d) o sistema deve gerar informações necessárias para auxiliar os administradores de todos os níveis a atingirem seus objetivos;
- e) o sistema deve prover informações suficientes e precisas na frequência necessária;
- f) o processamento eletrônico de dados deve representar um papel importante, porque se torna necessário automatizar para prover informações exatas rapidamente;
- g) técnicas científicas devem ser usadas na análise de dados.

Verifica-se que esses aspectos podem proporcionar adequada sustentação ao desenvolvimento e implementação do sistema de informação nas empresas e, conseqüentemente, as potenciais vantagens desse sistema poderão ser melhor usufruídas por seus gestores.

Para Almeida (1999, p.308), “as características do sistema de informações dependem do sistema de gestão a quem deve dar o devido suporte, sobretudo no modelo de gestão empresarial”. No sistema de informação é possível destacar a utilização do processamento de dados, que seria o método utilizado pelo sistema para obter e transformar os dados em informações.

As principais características do sistema de informações resumem-se em atender o modelo de decisão dos diferentes gestores e atender o que foi estabelecido. Conforme Almeida (1999, p.309), o sistema deve ser estruturado visando atender, de modo geral, os seguintes pontos:

- a) depender cada vez mais da informação;
- b) estimular o gestor a tomar as melhores decisões para a empresa;
- c) incorporar conceitos, políticas e procedimentos;
- d) informar, estimulando uma atitude proativa;
- e) levar em conta os aspectos operacionais, econômicos e financeiros;
- f) medir os resultados;
- g) possibilitar a operacionalização;
- h) possibilitar o controle em nível de áreas operacionais, de administração operacional e da empresa em sua totalidade;
- i) possuir um banco de dados integrado;
- j) ser formal e possibilitar interface entre os sistemas operacionais;
- k) ser proporcional à complexidade operacional, volume *versus* necessidade.

Observa-se que o sistema de informação deve ser estruturando levando em conta inúmeras variáveis, de modo que seja capaz de assegurar que os gestores tenham o suporte necessário de informações. Tal é importante para que a análise das variáveis previstas nas etapas que caracterizam seu processo de tomada de decisões seja feita de modo que os recursos da empresa sejam utilizados com eficiência e eficácia.

2.2.1 Princípios do sistema de informação de gestão econômica

Atualmente, diante do desenvolvimento da informática, a geração de informações deixou de ser, de forma geral, um problema significativo. No âmbito de uma empresa, Oliveira (2001) destaca que a grande dificuldade é a definição das informações que devem ser geradas e, principalmente, a forma de integrá-las, buscando a melhor maneira de contribuir para a eficiência do processo decisório.

Como forma de suprir essas dificuldades surge o Sistema de Informação Gerenciais (SIG), o qual, de acordo com Oliveira (2001, p.40), consiste num “processo de transformação de dados em informações que são utilizadas na estrutura decisória da empresa, proporcionando, ainda, a sustentação administrativa para otimizar os resultados esperados”.

A concepção do SIG está voltada a um sistema de informação que atenda a empresa como um todo, dentro de um conceito de integração total. Para Polloni (2000), o sistema de informação gerencial é um sistema que produz posições atualizadas no âmbito corporativo, resultado da integração de vários grupos de sistemas de informação que utilizam recursos de consolidação e interligação de entidades dentro de uma organização.

Segundo Stair (1998, p.208), “a finalidade principal de um SIG é ajudar uma organização a atingir suas metas fornecendo aos administradores uma visão das operações regulares da empresa, de modo que possam controlar, organizar e planejar mais eficientemente”. Dessa forma, um SIG auxilia o papel informativo dos gerentes, ajudando a monitorar o desempenho atual da empresa e a prever o desempenho futuro.

Assim como para outros sistemas, um SIG deve ser desenvolvido de forma a dar apoio às metas da organização, de modo que, dependendo dessas metas,

certas características do SIG serão mais importantes que outras. De acordo com Stair (1998), esse sistema de informação pode ser considerado como uma arma competitiva de mercado. Através do fornecimento de respostas sobre os processos empresariais atuais, o SIG possibilita às empresas identificarem fortalecimentos de processos que levem à vantagens competitivas e margens estratégicas a longo prazo.

No GECON, o sistema de informações é um instrumento fundamental para o sucesso da administração, que estará presente apoiando o gestor em todas as etapas do processo de gestão. Guerreiro (1989, p.306) apresenta os seguintes princípios do sistema de informações de gestão econômica:

- a) princípio do condicionamento sistêmico – o sistema de informação depende do sistema de gestão e este do sistema institucional (crenças e valores).
- b) princípio da coerência do processo do dado – o mesmo sistema que processa o realizado processa o orçado.
- c) princípio da utilidade da informação – a informação só é útil se atende o modelo de decisão de usuário.
- d) princípio da avaliação de desempenho – os gestores recebem autoridade para decidir sobre os recursos da empresa e devem, portanto, prestar contas de suas ações (avaliação de desempenho das áreas organizacionais).
- e) princípio do controle – as causas dos desvios devem ser segregadas de forma que propiciem e facilitem as ações necessárias.
- f) princípio da avaliação do resultado – todos os bens e serviços gerados pelas diversas atividades da empresa devem ter seus resultados mensurados.
- g) princípio da mensuração econômica – a avaliação de desempenho e a avaliação de resultados devem ser efetuadas com base em conceitos econômicos.
- h) princípio da tridimensionalidade da gestão – todo processo de tomada da decisão envolve os aspectos operacional, financeiro e econômico.
- i) princípio da caracterização dos eventos econômicos – devem ser identificados os eventos econômicos que serão mensurados, reportados pelo sistema de informação.
- j) princípio da motivação das pessoas para eficácia empresarial – devem ser utilizados conceitos e critérios que sejam lógicos, racionais e imparciais e que estimulem os gestores a implementarem ações que beneficiem a empresa e sua totalidade.
- k) princípio da identificação do modelo de decisão dos gestores – no nível de cada evento econômico, deve ser analisado como os gestores tomam decisões, para que possam ser caracterizadas as informações adequadas.
- l) princípio da otimização do resultado econômico – à luz da tridimensionalidade da gestão, o resultado econômico deve ser otimizado prioritariamente ao resultado operacional e aos resultados financeiros.
- m) princípio do patrimônio líquido como valor de custo da empresa para seus proprietários – a mensuração do patrimônio líquido deve ser efetuada com base em conceitos de forma que o patrimônio líquido da empresa represente o valor de custo para seus proprietários, ou seja, se

a empresa fosse vendida por esse valor o resultado do proprietário seria nulo.

Assim, com base nesses princípios, os gestores têm condições de estruturar o trabalho de identificação, desenvolvimento e implementação dos sistemas de informações na empresa, particularmente com vistas na gestão econômica

Ressalta-se, porém, que apenas o atendimento desses princípios não garante o sucesso da implementação do sistema de informações. Observa-se a necessidade de analisar o aspecto comportamental, refletindo sobre a possibilidade dos modelos de decisão estarem corretos quanto às premissas de gestão econômica.

No GECON o sistema de informações é composto de subsistemas em que são processadas informações sobre variáveis ambientais de interesse da empresa e a quantificação de seus objetivos, para posterior comparação com os resultados atingidos, visando assim ações corretivas. Dessa forma, cada fase do processo de gestão é subsidiada por um subsistema de informações, que em conjunto formam o sistema de informação para gestão econômica.

2.2.2 Requisitos dos subsistemas de informação de gestão econômica

Os subsistemas de informação são instrumentos de suporte aos gestores das diferentes áreas de responsabilidade da empresa, consideradas suas necessidades de informações específicas. Conforme Bio (1996), devido ao fato de ser de responsabilidade dos gestores a execução das atividades, cabe a eles interessar-se pelas informações.

Nesse contexto, um sistema de informações deve ser projetado para oferecer ao referido gestor informações úteis para a tomada de decisões que resultem na concretização dos objetivos planejados em sua área de responsabilidade, mas sem perder de vista a empresa como um todo.

Bio (1996) destaca que, para uma eficiente implantação de um sistema de informação, torna-se necessário a presença de especialistas em sistemas, devido ao fato dos sistemas abrangerem atividades de diferentes áreas, além de requerer uma série de técnicas especializadas. Porém, deve-se ressaltar que esses especialistas não são proprietários dos sistemas e, portanto, não cabe a eles a tomada de decisões que competem aos gestores, os quais são os usuários da informação.

Dessa forma, um melhor ambiente para o desenvolvimento dos sistemas é atingido quando gestores e especialistas realizam um trabalho integrado, ambos com plena compreensão de seus respectivos papéis.

Segundo Oliveira (2001), os gestores devem considerar que a alavancagem que a empresa pode conseguir com um adequado sistema de informação é altamente significativa. Isso porque, um sistema de informação pode representar o insumo e o resultado do tratamento de cada uma das atividades da empresa de forma interativa para com seu próprio processo decisório.

A concepção e a implementação dos subsistemas de informações gerenciais no modelo GECON, conforme Catelli et al. (1999), obedecem a três quesitos fundamentais: o modelo de decisão, o modelo de mensuração e o modelo de informação, os quais são abordados nas próximas seções.

2.2.2.1 Modelo de decisão

De acordo com Santos e Ponte (1998), toda empresa é formada e se desenvolve a partir de decisões que, no seu conjunto, definem a sua identidade e determinam cada uma de suas opções. Assim, no sistema empresa, o modelo de decisão é um elemento de apoio ao processo decisório, que permeia todo o processo de gestão.

O modelo de decisão tem o papel de orientar a lógica da mensuração e geração das informações, sendo que no sistema GECON o fluxo de informações deve atender aos diversos momentos da ação gerencial.

Ressalta-se a influência dos agentes externos e internos no ambiente da empresa. Para Beuren (1994), em relação ao ambiente externo, as diversas variáveis (econômicas, sociais, políticas, tecnológicas etc.) que podem interferir nas atividades da empresa devem ser cuidadosamente analisadas ante a tomada de decisão. Da mesma forma, deve-se dar atenção ao ambiente interno da entidade, em nível de cada segmento do negócio.

De acordo com Catelli et al. (1999), para subsidiar o processo de tomada de decisão são requeridas as seguintes informações:

- a) informações específicas que apóiem a etapa de planejamento estratégico (subsistema de informações sobre variáveis externas);

- b) informações que apóiem o processo de seleção e escolha de alternativas (subsistema de simulações);
- c) informações que apóiem a fase de detalhamento dos planos (subsistema orçamentário); e
- d) informações que apóiem o processo de controle das ações implementadas (subsistema de apuração de resultados).

Dessa forma, é necessário o desenvolvimento de subsistemas de informações que garantam o apoio requerido à atuação gerencial preconizada, sendo as informações significativamente importantes para a efetivação do resultado ótimo.

Segundo Figueiredo e Caggiano (1997), o modelo de decisão tem a finalidade de alcançar a otimização do resultado em termos de empresa e de suas respectivas áreas. É por isso que as decisões das áreas devem ter como diretrizes a maximização do resultado global da empresa, implicando em uma harmonização da missão da área com a missão da empresa.

Considerando-se que a gestão econômica deve, a partir do resultado ótimo das partes, conduzir à otimização do todo, é necessário a construção de um modelo conceitual de decisão, cujo significado seja o mesmo para todos os usuários, no sentido de apoiar os gestores nas decisões requeridas na fase de planejamento operacional.

2.2.2.2 Modelo de mensuração

O modelo de mensuração, no modelo GECON, diz respeito à utilização de um conjunto de conceitos que permitem medir corretamente o resultado econômico. Para Figueiredo e Caggiano (1997), “um modelo de mensuração é uma proposta conceitual que visa expressar em forma de padrão as metas já claramente definidas em relação às quais as decisões serão tomadas”.

Garcia (1999) destaca que o modelo de mensuração permite que o resultado econômico dos diversos objetos de medição, como produtos, clientes, centros de resultados, áreas de responsabilidade, dentre outros, sejam corretamente mensurados, isto é, reflitam a variação da riqueza da entidade de um período para outro.

Dessa forma, a importância da mensuração reside na atribuição de valores numéricos a objetos ou eventos de caráter econômico, como base para a tomada de decisão. Nesse sentido, Beuren (1994, p. 54) explica que:

em se atribuindo números para representar um atributo de um objetivo qualquer, faz-se uma interação, entre conjuntos de números e objetos. Essa atribuição de números à objetos ou eventos é viabilizada pelo sistema de mensuração.

Dessa forma, o modelo de mensuração pode ser entendido como um instrumento utilizado pelo sistema de informações para determinar como os dados serão medidos de modo a gerar informações úteis e precisas.

Beuren (1994) destaca ainda que a precisão e a fidedignidade dos padrões de mensuração são de extrema importância no processo de fazer comparações exatas. No entanto, estas características estão condicionadas à estabilidade da medida de mensuração.

Assim, baseando-se em conceitos adequados para indicar o valor do evento ou objeto em questão, o sistema de mensuração deve ser estruturado de modo que possa expressar com precisão as características de interesse de medição.

Segundo Catelli et al. (1999), no modelo GECON, o sistema de mensuração utiliza os seguintes conceitos de mensuração, para fins de apuração do impacto das diversas alternativas de realização de uma transação:

- a) competência de períodos;
- b) reconhecimento de receitas das atividades pela produção dos bens e serviços (e não apenas no momento da venda);
- c) preços de transferências departamentais;
- d) custo de oportunidade dos recursos operacionais ativados;
- e) método de custeio variável;
- f) margem de contribuição;
- g) resultados operacionais segregados dos resultados inflacionários e dos resultados financeiros;
- h) resultados dos produtos e resultados dos centros de resultados;
- i) custos correntes de reposição;
- j) valores à vista;
- k) valor do dinheiro no tempo;

- l) custos e receitas controláveis;
- m) sistemas de padrão e análise de variações orçamentárias;
- n) variação total da inflação, do ajuste de plano, do volume e da eficiência.

Portanto, o modelo de mensuração consiste em um conjunto de conceitos que devem ser observados para se atribuir valores às ocorrências empresariais, tendo como objetivo a geração de informações adequadas às necessidades dos gestores.

2.2.2.3 Modelo de informação

O modelo de informação pode ser entendido como o conjunto de conceitos e critérios que define a comunicação das informações aos gestores. Para tanto, respostas às questões de como a informação deve ser obtida, gerenciada, processada, disponibilizada, em que momento e para quem, gera a necessidade da definição de um modelo de informação.

De acordo com Figueiredo e Caggiano (1997), o modelo de informação tem o papel de fornecer informações que resultem em decisões ótimas no que diz respeito ao resultado econômico da empresa, isto é, objetiva adequar o sistema de informação ao processo decisório. Assim, com base nas informações fornecidas por esse modelo, os gestores devem escolher a melhor alternativa que resulte na ampliação da eficiência e eficácia da empresa, reduzindo custos, aumentando as receitas e, conseqüentemente, aumentando seus lucros.

Nesse sentido, Guerreiro (1996, p.108) afirma que o modelo de informação diz respeito “à determinadas características da informação que a tornam um elemento indutor e facilitador das ações dos gestores para a otimização do resultado”.

Assim, sob a ótica do GECON, o modelo de informação deve incorporar todos os atributos e características que atendam aos requisitos dos modelos de decisão e mensuração. A interação entre os modelos de decisão e informação se dá em todas as fases do processo de gestão e no equacionamento do resultado.

Tendo como premissa que o modelo de informação deve viabilizar a seleção da alternativa de ação que conduza à otimização do resultado econômico da empresa, o modelo GECON requer a utilização de um sistema de processamento

eletrônico de dados. Este deve apresentar, conforme Catelli et al. (1999), as seguintes características:

- a) admitir que as informações sejam distribuídas aos gestores e acessadas diretamente por eles;
- b) permitir facilidade de interação do usuário;
- c) fornecer informações com oportunidade para ações gerenciais no momento da ocorrência dos eventos;
- d) espelhar o que realmente ocorre em nível operacional.

Nestas características, Guerreiro (1989) acrescenta a necessidade de que as informações apresentem uma relação custo/benefício favorável à empresa. Portanto, o papel do modelo de informação é o de habilitar a empresa a atingir seus objetivos por meio da utilização eficiente das informações, em tempo hábil às tomadas de decisões.

Na perspectiva do GECON, o modelo de informação constitui-se de diversos subsistemas, de modo a atender as necessidades de informações específicas dos gestores de cada área de responsabilidade da empresa.

2.2.3 Subsistemas do sistema de informação para o GECON

O sistema de informação é um subsistema do sistema empresa, conforme Bio (1996), e, dessa forma, é composto de um conjunto de subsistemas de informação. Quando ocorrem as inter-relações entre os subsistemas de uma empresa, vinculando-os ao ciclo gerencial da mesma, tem-se o sistema total de informação ou sistema de informação gerencial, que pode responder a uma variada gama de necessidades de informação para a tomada de decisões.

Para Catelli, Pereira e Vasconcelos (1999), as informações gerenciais possibilitam a efetivação do resultado. Nesse sentido, é imprescindível o desenvolvimento de sistemas de informação gerenciais que gerem a base necessária à atuação gerencial aconselhada. Dessa forma, para cada etapa do processo de gestão, é estruturado um subsistema de informação que atenda às características particulares da tomada de decisão.

No modelo GECON, os sistemas de informações estão totalmente integrados ao processo de gestão, apoiando os gestores em todas suas fases, como pode-se visualizar no Quadro 1.

PROCESSO DE GESTÃO	SISTEMAS DE INFORMAÇÕES
Planejamento Estratégico	Sistemas de Informações sobre Variáveis Ambientais
Planejamento operacional ✓ Pré-planejamento ✓ Planejamento de Longo, Médio e Curto Prazos	Sistema de Simulações de Resultados Econômicos (pré-orçamentário) Sistema de Orçamentos (gerenciais)
Execução	Sistema de Padrões Sistema de Informações de Resultados Realizados (integrado ao Sistema de Orçamento)
Controle	Sistemas de Informações para Avaliação de Desempenhos e de Resultados

Quadro 1 – Processo de gestão e o sistema de informação

Fonte: Catelli, Pereira e Vasconcelos (1999, p.144).

Observa-se que a integração existente entre os subsistemas produzirá informações comparativas entre desempenhos orçados, padrões e realizados, seguindo a mesma base conceitual, para fins de avaliação de desempenho e de resultados.

Os gestores têm uma grande dependência de informações, pois a informação é a matéria-prima do processo de tomada de decisão. Dessa forma, informação útil é aquela que atende as necessidades específicas dos gestores, segundo as áreas que atuam e operações que desenvolvem.

Entretanto, essas informações não podem ser sempre levadas ao gestor sem nenhuma estrutura, pois isso dificulta a comunicação e aumenta o tempo de resposta. Assim, a estruturação das informações pode ser melhor alcançada com a utilização de um sistema de informação configurado de acordo com as necessidades dos gestores.

No modelo GECON, para cada fase do processo de gestão há um subsistema de informação correspondente, os quais visam dar suporte às decisões dos gestores nas respectivas fases.

2.2.3.1 Subsistema de informação sobre os ambientes externo e interno

A empresa como subsistema de um sistema maior está permanentemente influenciando e sendo influenciada pelo ambiente. Bio (1996) explica que a não compreensão exata desse fato levou toda uma geração de administradores a se concentrar nos problemas de eficiência interna do sistema, e não nos problemas estratégicos que resultam da interação de fenômenos do meio ambiente que afetam a empresa.

Segundo Mintzberg (1995), o ambiente de uma organização pode variar de estável até o dinâmico. Uma variedade de fatores pode tornar o ambiente dinâmico, como por exemplo: governos instáveis, mudanças imprevisíveis na economia, inesperadas mudanças no pedido do cliente ou no fornecimento do competidor, freqüentes inovações, rápidas mudanças de tecnologia. Note-se que o termo dinâmico aqui empregado significa imprevisível, e não variável, pois a variabilidade pode ser previsível, como um constante aumento de procura.

Dessa forma, a capacidade de resposta às pressões do ambiente externo é determinada, em larga escala, pelas condições operacionais internas. Como decidir, por exemplo, que mudanças introduzir na linha de produtos para reagir às pressões de um concorrente, sem informações de custos, comportamento de vendas?

Assim, ao considerar o meio ambiente como um processo integrado que age sobre a empresa, torna-se essencial analisar não só o ambiente interno, como também o ambiente externo à empresa e a interação entre eles.

A análise externa do ambiente da empresa é normalmente traduzida em ameaças e oportunidades, que por sua vez devem ser ligadas a pontos levantados pela análise de seu ambiente interno, onde são identificados os pontos fortes e fracos do sistema empresarial.

Catelli et al. (1999, p.287) explicam que esse subsistema apresenta-se relevante em todo processo de gestão, pois tem o papel de “subsidiar os gestores durante a fase de planejamento estratégico com informações sobre os ambientes externo e interno”.

Em resumo, o planejamento estratégico baseia-se na análise do comportamento das variáveis ambientais, internas e externas, tendo como referência a análise externa representada pelas ameaças e oportunidades e pela análise interna representada pelos pontos fortes e fracos da empresa.

Guerreiro (1996) cita como características desse subsistema: o banco de dados; informação de diversas naturezas sobre o ambiente externo; ser altamente flexível e ser pouco estruturado, tendo como fonte revistas especializadas, jornais, vídeos, pesquisa de mercado; etc.

Portanto, para viabilizar o planejamento estratégico, que representa a etapa inicial do processo de gestão, torna-se de grande importância a análise da visão da empresa como um sistema aberto, interagindo profundamente com o meio ambiente.

2.2.3.2 Subsistemas de simulações

A simulação, segundo Berto e Nakao (2002), é um processo que permite experimentar e testar mudanças nos cenários, nas estratégias e táticas, bem como nas políticas e nos processos operacionais, e averiguar suas conseqüências mais prováveis sem a necessidade de se empregar recursos humanos, máquinas ou instalações de verdade.

Para Catelli et al. (1999, p.288), o subsistema de simulações tem o papel de “subsidiar os gestores durante toda a fase de pré-planejamento, gerando informações sobre os resultados econômicos das alternativas simuladas, buscando a otimização dos mesmos”.

De forma geral, todo processo de simulação, conforme Berto e Nakao (2002), ocorre com a verificação das conseqüências a partir da modificação de alguma das variáveis que podem afetar o fenômeno estudado. Cada mudança no valor das variáveis representa uma nova alternativa que se está analisando para a tomada de uma decisão.

Guerreiro (1996, p.105) apresenta como características desse subsistema:

descentralização; mensuração de receitas, custos e resultados; respeito às variáveis do evento econômico; contemplação de variáveis relevantes; interação com usuário; alta flexibilidade; rapidez no tempo de resposta e obediência ao modelo de mensuração da controladoria.

A simulação não busca otimizar o resultado da empresa, mas sim otimizá-lo de acordo com os cenários impostos à mesma, procurando atender aos objetivos, de

acordo com suas realidades operacionais e as possibilidades que o mercado permite.

Dessa forma, é necessário encontrar o ponto ótimo, já que ele não é simplesmente o somatório dos ótimos das áreas da empresa. Há gargalos nos processos produtivos da empresa que impedem que uma área, que sempre depende de outras áreas, produza o seu ótimo de acordo com os recursos à sua disposição.

2.2.3.3 Subsistema orçamentário

De acordo com Figueiredo e Caggiano (1997), o subsistema orçamentário simula os desempenhos com base em planos aprovados, utilizando os mesmos conceitos com os quais são tratados os eventos e transações realizadas. Dessa forma, este subsistema constitui-se em um importante sistema de informação de apoio à gestão.

Para Catelli et al. (1999, p.288), o objetivo desse sistema é “subsidiar os gestores durante a fase de planejamento operacional de curto, médio e longo prazos, gerando informações detalhadas sobre os eventos econômicos planejados”.

Nesse sentido, Nakagawa (1993) destaca que esse sistema não objetiva, simplesmente, projetar números para se tentar visualizar prováveis resultados econômicos e financeiros de uma empresa. Mas sim, que os orçamentos possam refletir, na verdade, a necessidade que as empresas possuem de comunicar a seus gestores os planos de ação, que se forem executados de acordo com as políticas e diretrizes neles embutidos, deverão dar origem a resultados correspondentes às metas e aos objetivos programados.

Dessa forma, a existência e utilização de um sistema orçamentário exigem que sejam concretamente fixados os objetivos e as políticas para a entidade e suas divisões. Além disso requerem um exame prévio e cuidadoso dos fatores antes da tomada de decisões, obrigando a administração a dedicar atenção adequada e oportuna aos eventos externos.

Guerreiro (1996) menciona que esse subsistema possui as seguintes características: centralização; detalhamento das informações no mesmo nível do realizado; contemplação das variáveis analíticas dos eventos econômicos; alta

estruturação (sistema de contabilidade de eventos planejados); compatibilidade com a base conceitual do realizado; obediência ao modelo de mensuração da controladoria.

Assim, o resultado final desse processo é permitir que o corpo gerencial da empresa considere sua realidade, das áreas e da empresa como um todo, e faça planos satisfatórios para as operações orçadas.

2.2.3.4 Subsistema de informação de resultados realizados

Assim como os demais subsistemas, o subsistema de informação de resultados realizados consiste num apoio à gestão. De acordo com Padoveze (1997), é destinado a prover os gestores com demonstrações e análises de natureza econômica, financeira, física e de produtividade.

Catelli et al. (1999, p.288) explicam que o papel desse subsistema é “subsidiar os gestores durante a fase de controle gerando informações detalhadas sobre os eventos econômicos realizados”.

Dessa forma, o sistema tem que incorporar todos os dados quantitativos necessários para mensuração e análise integrada das informações com o movimento operacional da empresa.

De acordo com Guerreiro (1996), são características desse subsistema: centralização; detalhamento das informações no mesmo nível do orçado; contemplação das variáveis analíticas dos eventos econômicos; ser altamente estruturado (sistema de contabilidade de eventos realizados); ter compatibilidade com a base conceitual do orçado; obediência ao modelo de mensuração da controladoria.

Assim, o subsistema de informação de resultados realizados deve prover todos os meios para trabalhar a informação em seus aspectos de informação passada, informação presente, informação passada atualizada e informação futura, com análises percentuais.

Portanto, o sistema de informações deve ser estruturado em subsistemas de modo a apoiar os gestores em todas as etapas do processo de gestão. Para a concepção e implementação de um sistema de informações de gestão econômica,

existe a necessidade de se observar os pré-requisitos abordados, contemplando tanto o ambiente interno quanto externo da empresa.

2.3 FUNDAMENTOS DE MARKETING PARA A GESTÃO ECONÔMICA

Marketing para Kotler (1998a, p.3), é “o processo social e gerencial através do qual indivíduos e grupos obtêm aquilo que desejam e de que necessitam, criando e trocando produtos e valores uns com os outros”.

Segundo Churchill (2000, p.4), “marketing é o processo de planejar e executar a concepção, estabelecimento de preços, promoção e distribuição de idéias, produtos e serviços a fim de criar trocas que satisfaçam metas individuais e organizacionais”.

O conceito de marketing pressupõe que, para atingir as metas organizacionais, é preciso determinar as necessidades e desejos dos mercados-alvo e proporcionar a satisfação desejada de forma mais eficiente que seus concorrentes. Assim, atividades como, desenvolvimento de produtos, pesquisa, comunicação, distribuição, preços e serviços são as atividades centrais do marketing.

Conforme Boyd Jr. e Massy (1978, p.4) a administração de marketing está especificamente preocupada com:

a) a localização e a mensuração da demanda de um ou mais grupos de residências ou compradores industriais para um tipo de produtos ou serviços durante um período de anos; b) a tradução desta demanda em requisitos de um produto ou de uma linha de produtos; e c) desenvolvimento e implementação de um plano que faça com que este produto se torne disponível e que os consumidores potenciais sejam informados sobre a capacidade de resolver problemas que este produto apresenta.

Essas decisões devem ser tomadas de forma eficiente objetivando o resultado ótimo, ou seja, o lucro máximo. Isso mostra que marketing desempenha um papel fundamental na forma como a empresa age para obter vendas e lucros.

Porém, algumas vezes o conceito de venda e o conceito de marketing são confundidos, mas essa confusão é desfeita quando venda e marketing são caracterizados de acordo com suas perspectivas.

Kotler (1998a) explica que o conceito de venda tem uma perspectiva *de dentro para fora*. Inicia-se com a fábrica, concentra-se nos produtos da empresa e

destaca a venda e a promoção para obter vendas lucrativas de curto prazo, sem se preocupar com quem compra e por que compra. De forma contrária, o conceito de marketing tem uma perspectiva *de fora para dentro*. Começa com o mercado bem definido, concentra-se nas necessidades do consumidor, coordena todas as atividades de marketing que afetam o consumidor e obtêm o lucro criando a satisfação do consumidor.

A Figura 3 mostra os principais elementos que compõem um sistema de marketing.

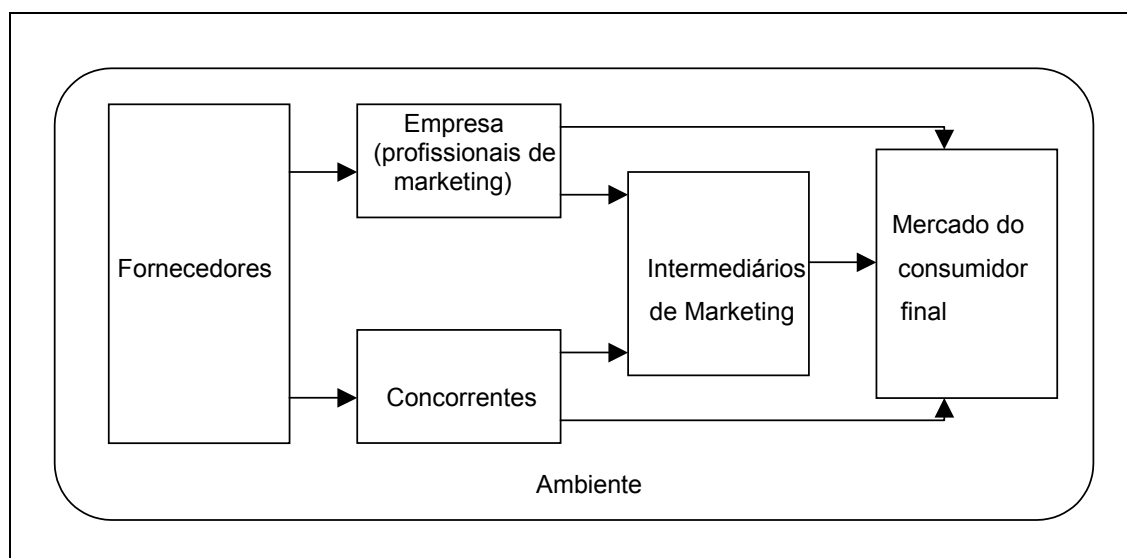


Figura 3 – Principais agentes e forças em um moderno sistema de marketing

Fonte: Kotler (1998a, p.7).

Denota-se que o ambiente e os principais elementos de um sistema de marketing, constitui-se dos fornecedores, empresas profissionais de marketing, concorrentes, intermediários de marketing, todos convergindo para o mesmo objetivo, que é o mercado do consumidor final.

Segundo Kotler (1999), os profissionais de marketing de ontem achavam que a habilidade mais importante no seu ramo era conseguir novos clientes, passavam a maior parte do tempo correndo atrás de novos clientes, em vez de cultivar o relacionamento com os já existentes. Hoje, é o inverso, o principal é manter os clientes atuais e desenvolver cada vez mais o relacionamento existente, pois as empresas gastam muito dinheiro para conseguir cada um de seus clientes atuais e

os concorrentes estão sempre tentando fisgá-los. Um cliente perdido representa mais do que a perda da próxima venda; a empresa perde o lucro de todas as compras futuras daquele cliente, havendo ainda o seu custo de reposição.

Portanto, o marketing hoje é objeto de atenção e interesse de diversos tipos de organizações. Desde empresas privadas a empresas públicas, de empresas de grande porte a empresas de microporte, de políticos até as nações, o marketing permeia a atividade mercantil e não mercantil.

O marketing ganha importância à medida que as organizações sofrem pressões existenciais. Os problemas de mercado, associados à ação da concorrência, têm mostrado as vantagens do marketing para as empresas.

2.3.1 Segmentação de mercado

Conforme Cobra (1992) o mercado é formado por compradores, e esses compradores apresentam gostos e preferências individuais. Assim, o desafio da segmentação de mercado consiste em identificar compradores com comportamentos de compra semelhantes.

Para Cundiff, Still e Govoni (1979, p.24), segmento de mercado “é um grupo de compradores que reúne características próprias e torna tal segmento diferente dos demais e significativo em termos de marketing”.

Essa distinção de características, em termos de marketing, de cada segmento, facilita ao profissional de marketing planejar e lançar produtos que estejam de acordo com as necessidades de cada segmento.

Kotler (1974) explica que antes da Revolução Industrial, os artesãos fabricavam itens um a um, para cada pedido de compra. Os alfaiates costuravam sob medida e os sapateiros produziam cada par de sapatos para um cliente específico. Com o avanço da Revolução Industrial, os fabricantes passam a produzir para manter estoques e a utilizar marca e propaganda para estimular os clientes a procurar seus produtos. As economias de produção em grande escala exigiram a padronização dos produtos.

Dessa forma, as empresas julgavam que a chave do lucro era a fabricação de um único produto uniforme e produzido em massa, distribuído em massa e comunicado em massa. O mercado era tratado como um conglomerado de

compradores indiferenciados em seus desejos e necessidades. Assim, a uniformidade de produção, distribuição e comunicação, presumivelmente, levariam a custos menores e, portanto, criaria o maior mercado potencial para o produto.

Esta tendência levou os industriais a produzir artigos razoavelmente similares, criados para satisfazer as necessidades modais. Na medida em que a concorrência se intensificava em cada mercado, os preços caíam e os lucros dos vendedores diminuía.

Segundo Kotler (1998b), com o advento do computador, do marketing de banco de dados e as mídias de comunicação instantâneas, como *e-mail* e fax, o custo de oferecer produtos customizados baixou. Dessa forma, vem-se presenciando o ressurgimento do marketing customizado (marketing um a um), ou o que é denominado customização de massa, uma forma de marketing não dominante, porém cada vez mais difundida e promissora.

A customização de massa, de acordo com Kotler (1998b), é a habilidade de criar uma base consistente de produtos e comunicações para atender às exigências de cada consumidor. É válido ressaltar que a criação de diferentes versões de um produto ou de uma marca não é o mesmo que a segmentação de mercado.

A segmentação de mercado fundamenta-se na idéia de que todo mercado consiste de grupos (segmentos) de clientes com necessidades e anseios um tanto diferentes. Assim, a segmentação de mercado começa, não com a distinção de possibilidades de produtos, mas sim com a distinção de interesses ou necessidades de clientes.

Para Kotler (1974, p.234), “a segmentação de mercado é a subdivisão do mercado em subconjuntos homogêneos de clientes, em que qualquer subconjunto pode, concebivelmente, ser selecionado como meta de mercado a ser alcançada com um composto de marketing distinto”. Em uma era de intensa competitividade do mercado de massa, cada vendedor pode prosperar através do atendimento de segmentos específicos do mercado, cujas necessidades não são supridas pelas ofertas do mercado de massa.

Boyd Jr. e Massy (1978) ressaltam que “o objetivo da segmentação é agrupar os indivíduos em perspectivas, de modo que suas respostas a insumos de marketing sejam semelhantes; isto é, as sensibilidades a estes insumos devem variar muito entre segmentos, mas pouco dentro deles”.

Assim, a segmentação busca agrupar um número suficientemente grande de pessoas por segmento que, para efeitos de compra, tenham comportamento razoavelmente homogêneos.

Cobra (1992) explica que a segmentação permite adequar produtos e marcas que atendam tanto às exigências de volume de produção, a custo baixo, quanto às necessidades por certas preferências dos consumidores.

Porém, a tarefa de identificação de um grupo de consumidores requer a análise de variáveis, pois mudanças sociais, mudanças nos hábitos de compra, nos estilos de vida e no comportamento em geral dos consumidores, por razões econômicas, de clima, de ciclo de vida, de produtos entre outras, exigem sofisticação crescente da tecnologia de pesquisa.

Mas não há uma maneira única de segmentar um mercado. Os profissionais de marketing devem testar diferentes variáveis de segmentação, isoladas e combinadas, para encontrar a melhor forma de visualizar a estrutura de mercado.

A seguir são apresentadas as principais variáveis que, segundo Kotler (1998b), podem ser usadas na segmentação de mercado de consumo final:

- a) segmentação geográfica - consiste na divisão do mercado em diferentes unidades geográficas, como países, estados, regiões, municípios, cidades ou bairros. Dessa forma, uma determinada empresa pode operar dando maior ênfase às diferenças geográficas em termos de necessidades e preferências;
- b) segmentação demográfica – o mercado é dividido em diferentes grupos baseados em variáveis demográficas, como idade, sexo, tamanho da família, ciclo de vida familiar, renda, ocupação, formação educacional, religião, raça e nacionalidade. As variáveis demográficas são as bases mais populares para distinguir grupos de consumidores. A primeira razão está relacionada ao fato das necessidades, desejos e índice de uso dos consumidores em geral variarem conforme as mudanças demográficas. A segunda razão está no fato de que as variáveis demográficas são mais fáceis de serem mensuradas do que a maior parte dos outros tipos de variáveis. Deve-se destacar ainda que, mesmo quando o mercado é dividido através de outras variáveis, como personalidade, as características demográficas desse mercado devem ser conhecidas como

forma de identificar o tamanho do mercado-alvo e atingi-lo de forma eficiente;

- c) segmentação psicográfica – consiste na divisão do mercado em diferentes grupos baseados no estilo de vida ou nas características de personalidade, as pessoas pertencentes ao mesmo grupo demográfico podem ter perfis psicográficos bastante diferentes;
- d) segmentação comportamental – os consumidores são divididos em grupos com base em seu conhecimento, atitudes, uso ou resposta para um produto. Muitas empresas acreditam que as variáveis comportamentais são o melhor ponto de partida para o desenvolvimento de segmento de mercado.

Dessa forma, é possível observar que existem algumas variáveis que isoladas e/ou combinadas, podem auxiliar a determinar um segmento do mercado de consumo final. Entretanto, não há uma única regra a ser utilizada para a obtenção de critérios adequados de segmentação de mercado. É necessário mapear as necessidades de segmentação e estabelecer as características de cada estágio de um projeto de segmentação.

Assim, a segmentação de mercado, segundo Cobra (1992, p.316), permite a uma empresa a consecução de objetivos como:

- a) aumentar a participação de mercado em segmentos significativos de consumo;
- b) exercer um esforço concentrado de marketing e avaliar os resultados com maior facilidade, além de minimizar recursos físicos, monetários e humanos;
- c) facilitar a concentração do esforço de vendas e de distribuição nos segmentos-chave;
- d) diminuir sensivelmente os investimentos em propaganda e promoção de vendas, antes pulverizados e a partir da segmentação, concentrados;
- e) aumentar a lucratividade e a imagem da empresa nos segmentos-chave.

Dessa forma, por meio da segmentação de mercado, a administração da empresa aprimora sua capacidade de idealizar programas de marketing exclusivamente voltados para cada segmento, buscando a maximização dos resultados da organização.

Através do Quadro 2 pode-se observar, de forma mais detalhada, as principais variáveis de segmentação que, segundo Kotler (1998a), são relevantes para o mercado de consumo final.

VARIÁVEL	DESDOBRAMENTOS TÍPICOS
	GEOGRÁFICA
Região	Pacíficos, Montanhas, Noroeste Central, Sudeste Central, Nordeste Central, Sudeste Central, Atlântico Sul, Atlântico Central, Nova Inglaterra
Tamanho do município	A, B, C, D
Tamanho da cidade	Abaixo de 5 mil; de 5 a 20 mil; de 20 a 50 mil; de 50 a 100 mil; de 100 a 250 mil; de 250 a 500 mil; de 500 mil a 1 milhão; de 1 milhão e 4 milhões; acima de 4 milhões
Densidade	Urbana, suburbana, rural
Clima	Mais frio, mais quente
	DEMOGRÁFICA
Idade	Abaixo de 6, de 6 a 11, de 12 a 19, de 20 a 34, de 35 a 49, de 50 a 64, de 65 em diante
Sexo	Masculino, feminino
Tamanho da família	1 a 2, 3 a 4, 5 ou mais
Ciclo da vida familiar	Jovem, solteiro; jovem, casado, sem filhos; jovem, casado, filho caçula abaixo de 6 anos; jovem, casado, filho caçula acima de 6 anos; mais velho, casado, com filhos; mais velho, casado, sem filhos abaixo de 18 anos; mais velho solteiro; outros
Renda (em dólares)	Abaixo de 10 mil; de 10 mil a 15 mil; de 15 a 20 mil; de 20 a 30 mil; de 30 a 50 mil; de 50 a 75 mil; 75 mil ou mais
Ocupação	Profissionais e técnicos; gerentes, funcionários públicos, e proprietários; funcionários de escritório e vendedores; artesão, mestres-de-obra; operários; fazendeiros; aposentados; estudantes; donas de casa; desempregados
Nível de instrução	Primeiro grau completo e incompleto; segundo grau incompleto; segundo grau completo; universitário incompleto; universitário completo
Religião	Católico, protestante, judeu, outros
Raça	Branco, negro, asiático, hispânico
Nacionalidade	Norte-americano, inglês, francês, alemão, escandinavo, italiano, latino-americano, do Oriente Médio, japônês
	PSICOGRÁFICA
Classe social	Abaixo do nível de pobreza, pobreza, classe operária, classe média, classe média alta, classe alta, classe alta
Estilo de vida	Realizadores, crédulos, lutadores
Personalidade	Compulsivo, sociável, autoritário, ambicioso
	COMPORTAMENTAL
Ocasão de compra	Normal, especial
Benefícios procurados	Qualidade, serviço, economia
Status do usuário	Não-usuário, ex-usuário, usuário potencial, usuário iniciante, usuário regular
Índice de uso	Usuário leve, usuário médio, usuário pesado
Grau de lealdade	Nenhum, médio, forte, absoluto
Estágio cognitivo para com o produto	Desconhece, conhece, informado, interessado, desejoso, pretendendo comprar
Atitude emocional com relação ao produto	Entusiasta, positivo, indiferente, negativo, hostil

Quadro 2 – Principais variáveis de segmentação para mercados de consumo final

Fonte: Kotler (1998a, p.163).

Observa-se que para cada variável há desdobramentos que apresentam um leque de opções para o enquadramento dos consumidores em um determinado mercado.

Assim, para segmentar convenientemente um mercado é importante identificar qual o nicho do mercado da empresa a fim de identificar as variáveis que devem ser observadas para determinada segmentação, bem como conhecer as necessidades dos consumidores, suas atitudes e comportamentos mais usuais de compra.

2.3.2 Sistema de Informação de Marketing (SIM)

Para a empresa que utiliza o marketing, é evidente a necessidade de reunião de informações coordenadas, sistematizadas e constantes. Atender a essas necessidades é o principal papel de um Sistema de Informação de Marketing (SIM).

Segundo Kotler (1998a, p.73), “o Sistema de Informação de Marketing (SIM) é constituído de pessoas, equipamentos e procedimentos que reúnem, selecionam, avaliam e distribuem informações necessárias, atuais e precisas para que os profissionais de marketing possam tomar suas decisões”.

Smith, Brien e Stafford (1968, p.7) definem um sistema de informação de marketing como

um complexo estruturado e interatuante de pessoas, máquinas e procedimentos que se destinam a gerar um fluxo ordenado de informação pertinente coletada dentro e fora dos recursos da empresa, para uso com base na tomada de decisão em áreas especificadas de responsabilidade da administração de marketing

Dessa forma, o uso do SIM como ferramenta de marketing fornece as bases para o planejamento mercadológico e o controle do desempenho em marketing. E, ao efetuar as funções básicas de informações, o SIM incorpora os sistemas de pesquisa de mercado.

Assim, o papel do SIM é avaliar as necessidades de informações do administrador de marketing, desenvolver as melhores informações e distribuí-las de forma certa e no momento certo. O conceito de sistema de informações de marketing é melhor visualizado na Figura 4.

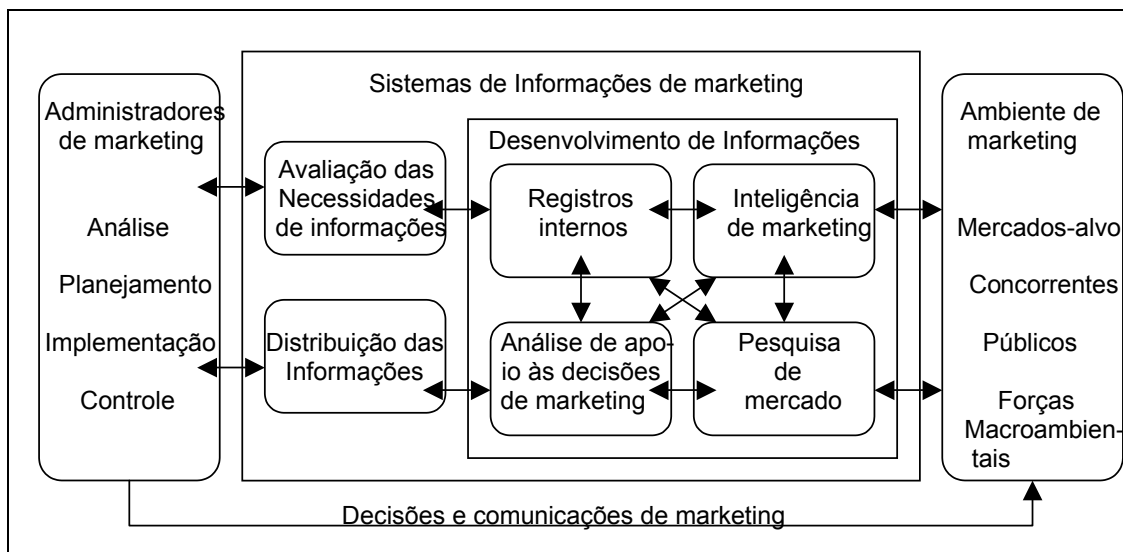


Figura 4 – Sistema de informação de marketing

Fonte: Kotler (1998b, p.112).

O sistema de informação de marketing começa e termina com os gerentes de marketing. Observa-se que os gerentes de marketing interagem entre si com o intuito de identificar suas necessidades de informação.

Posteriormente, desenvolve-se a informação a partir de registros internos da empresa, de atividades de inteligência e marketing e a pesquisa de mercado, sendo que em seguida o sistema de análise de informações processa os dados para transformá-los em informações úteis.

Por fim, o SIM distribui as informações aos gerentes na forma correta e no momento oportuno, ajudando-os no trabalho de planejamento, implementação e controle de marketing, fazendo com que a empresa sempre esteja atenta a ação dos seus concorrentes.

Portanto, para descobrir o que a concorrência está fazendo ou pretendendo fazer é preciso montar um adequado sistema de inteligência de marketing, baseado num ágil modelo de levantamento de informações, que apresente uma coleta de dados periódica e fontes fidedignas.

Entre os fatores de informação possíveis de serem utilizados para se sondar a ação da concorrência é possível destacar a força de vendas da empresa que mantém contato com o mercado, os clientes e os fornecedores da concorrência. De acordo com a Associação Brasileira dos Analistas de Inteligência Competitiva, (2003, p.1), esse processo denomina-se inteligência competitiva que é:

um processo informacional proativo que conduz à melhor tomada de decisão, seja ela estratégica ou operacional. É um processo sistemático que visa descobrir as forças que regem os negócios, reduzir o risco e conduzir o tomador de decisão a agir antecipadamente, bem como proteger o conhecimento gerado.

Em suma, trata-se de coletar informações que sirvam aos objetivos da organização, seja uma empresa, seja o governo. Geralmente, quanto mais informação estiver disponível, menor é o risco da decisão, maior é a compreensão das forças que regem os negócios e maiores as chances de proteger o conhecimento gerado.

Nesse sentido, Porter (1986) explica que uma análise de cada concorrente significativo existente ou em potencial pode ser usada como um importante ponto de partida para prever as condições futuras do mercado.

Entende-se, portanto, que a inteligência competitiva atua como um radar para empresa, proporcionando o conhecimento das oportunidades e ameaças identificadas no ambiente, que poderá instruir nas tomadas de decisões, visando a conquista de vantagem competitiva.

A inteligência competitiva começou a ser adotada pelas empresas no início dos anos 80, em resposta às novas exigências de um mercado globalizado e de acirrada concorrência. Os sistemas de inteligência competitiva estão sendo considerados como um avanço no desenvolvimento dos programas de qualidade e produtividade, pois a produção orientada para as necessidades do consumidor não é suficiente para garantir o sucesso da empresa, a monitoração da concorrência e das novas tecnologias é de fundamental importância para que a empresa possa identificar as ameaças e antecipar oportunidades que lhe permitam conquistar uma posição competitiva favorável.

Esse processo informacional é composto pelas etapas de coleta e busca ética de dados, informes e informações formais e informais (tanto do macroambiente como do ambiente competitivo e interno da empresa), análise de forma filtrada e integrada e respectiva disseminação. A Figura 5 apresenta as etapas do processo responsável pela formação da inteligência competitiva na empresa.

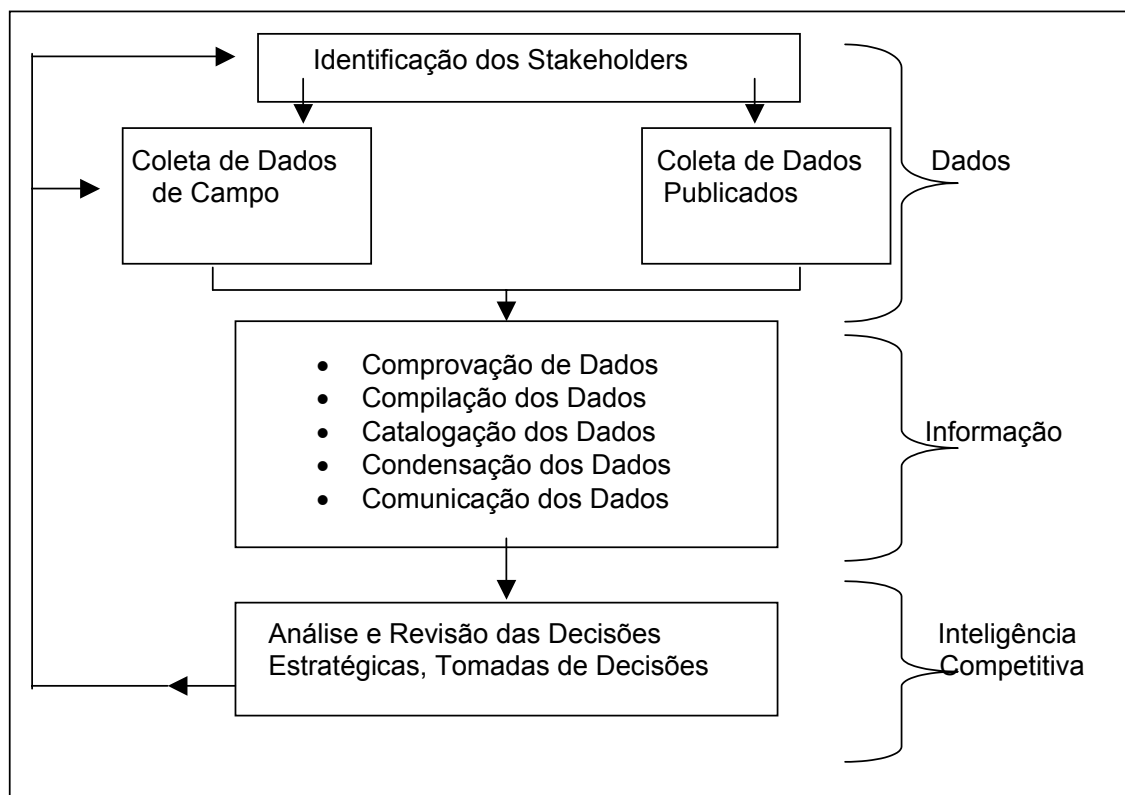


Figura 5 – Etapas da formação da inteligência competitiva

Fonte: elaborada pela autora com base em Porter (1986, p.83).

A inteligência competitiva se dá no momento da análise e revisão das decisões estratégicas e da própria tomada de decisão, após as etapas de coleta dos dados e da transformação dos dados em informações úteis.

Para Tarapanoff (2003), a inteligência competitiva é um modelo de gestão organizacional que contempla o planejamento estratégico, a gestão de informação e a gestão do conhecimento. O planejamento estratégico depende da inteligência competitiva e a gestão de informação e de conhecimento são complementares à ela. Estes três elementos se integram e se realimentam.

A união destas três forças, interdependentes, constitui-se na inteligência competitiva. Conforme demonstrada na Figura 6.

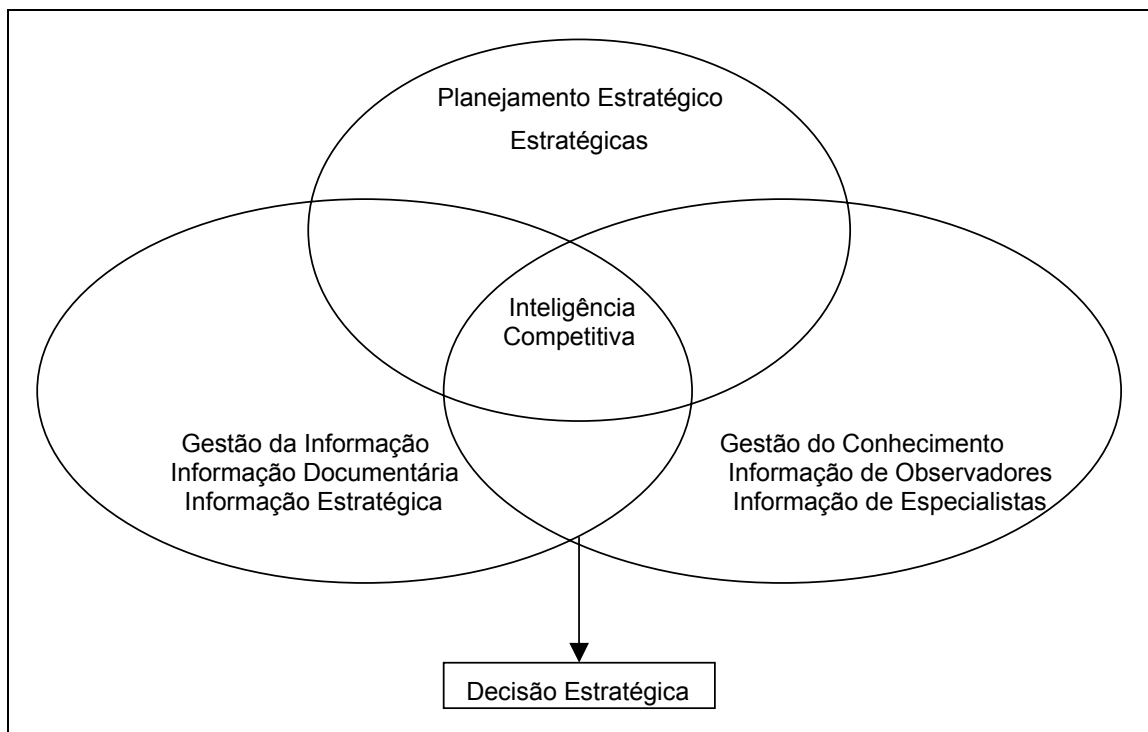


Figura 6 – Sistema de gestão estratégica de informação

Fonte: Tarapanoff (2003, p.3).

A inteligência competitiva subsidia a decisão estratégica, a qual pode ser vista, em essência, como um sistema de gestão estratégica de informação, que tem por finalidade: a) permitir que os tomadores de decisão se antecipem sobre as tendências dos mercados e a evolução da concorrência; e b) detectar e avaliar as ameaças e oportunidades que se apresentam no seu ambiente, para definirem as ações ofensivas e defensivas mais adaptadas às estratégias de desenvolvimento da organização.

Assim, a visão que se tem é que a complexidade do mundo e dos sistemas de informação e comunicação efetivamente tem aumentado. As estratégias de crescimento das empresas, nesse contexto, exigem novas ferramentas baseadas na inteligência e em ferramentas de tecnologia da informação para a sua sobrevivência.

2.3.3 Customer Relationship Management (CRM)

O *Customer Relationship Management*, em português Gerenciamento do Relacionamento com Clientes, para Rodrigues (2002, p.1), é:

mais do que uma simples ferramenta da tecnologia da informação, o CRM é um conceito ou filosofia que consiste em colocar o cliente como o centro da organização e na construção e gerenciamento das relações com este cliente no longo prazo, criando valor mútuo para produtos e serviços oferecidos.

Do ponto de vista tecnológico, o CRM implica capturar os dados do cliente ao longo de toda a empresa, consolidar todos os dados capturados interna e externamente em um banco de dados central, analisar os dados consolidados, distribuir os resultados dessa análise aos vários pontos de contato com o cliente e usar essa informação ao interagir com o cliente através de qualquer ponto de contato com a empresa.

Assim, pode-se inferir que o CRM tem a ver com a captura, processamento, análise e distribuição dos dados, o que ocorre em todos os tipos de sistemas, mas com total preocupação com o cliente, o que não ocorre nos sistemas tradicionais.

Um sistema de CRM permite que as informações dos clientes estejam atualizadas, disponíveis e com consistência, para toda a sua empresa, fazendo com que as ações de marketing e vendas possam ser focadas nos clientes certos e na lucratividade destes relacionamentos. Através da implementação de um sistema de CRM pode-se realizar diversas atividades, com mais eficiência, visando aumentar a satisfação e a lealdade dos clientes, aprimorar o alcance do mercado e a eficiência da equipe de vendas.

A filosofia do CRM não é novidade. Ela era praticada num passado recente, em que o pequeno comércio, atendia de forma personalizada, às pessoas. Quase sempre o próprio dono do negócio conhecia seus clientes pelo nome, bem como seu hábito e preferências de compras.

Com o crescimento natural das empresas e, conseqüentemente, ganhos de escalas adquiridos com a massificação da produção, mudaram o foco do cliente e qualidade do atendimento para o produto e sua quantidade. A lucratividade foi vista em termos de vendas a curto prazo e o consumidor foi regido pelo preço. No entanto, Rodrigues (2002) afirma que o desenvolvimento da tecnologia de informação tornou possível novamente identificar este cliente final e suas necessidades, agilizando processos e reduzindo custos, ou seja, voltando a um estágio anterior de atendimento.

Conforme Rodrigues (2002), nos anos 60, a *Toyota* (fabricante japonesa de automóveis), percebeu a importância do consumidor e suas preferências e começou a ajustar sua produção de acordo com as encomendas de seus clientes. A *Toyota* foi pioneira na construção de um banco de dados sobre seus clientes, incluindo como informação de extrema relevância a data da última compra. Fica evidente nesta estratégia a visão de longo prazo, uma vez que, identificando a periodicidade na troca de veículos, pode-se criar uma relação com este consumidor para que volte a comprar *Toyota*.

O CRM é construído a partir do princípio de que trocas entre comprador e vendedor raramente são únicas, mas se inserem em um padrão de transações. Ao se entender e responder às necessidades do comprador, os vendedores podem desenvolver seus produtos a fim de maximizar o valor definido pelo cliente. Newell (2000, p.58 apud RODRIGUES, 2002, p. 2) cita que:

o segredo do sucesso do CRM consiste em identificar o que é que cria valor para os clientes e oferecer-lhes precisamente o que desejam. No limite, será satisfazer os desejos individuais de cada um. Mas, como diferentes clientes têm diferentes conceitos de valor, há que tentar identificar segmentos de mercado com características idênticas e conceitos semelhantes.

Cabe às empresas entender quem é, e o que quer seu cliente, melhor que seus concorrentes e por meio de estratégias personalizadas, fazer com que a experiência do cliente seja a melhor possível. Portanto, o CRM é um conceito que precisa ser difundido e absorvido pela empresa como um todo e tem como objetivo construir relações de longo prazo e rentáveis com os clientes. Trata-se de um processo longo, contínuo e evolutivo, uma vez que a empresa precisa estar sempre se adequando a seus clientes.

Cada vez mais as organizações estão percebendo que a tecnologia de produção coloca excedentes impossíveis de serem absorvidos exclusivamente pelos mercados regionais. Nesse sentido, é imprescindível alargarem-se os horizontes, por meio de novas estratégias para bens e serviços globais.

Assim, a instrumentação do marketing, em uma empresa, deve ser posta em prática objetivando identificar através da pesquisa de marketing necessidades a serem satisfeitas, barreiras políticas a serem vencidas, barreiras culturais e sociais a serem ultrapassadas, bem como desafios econômicos a serem vencidos.

O modelo GECON requer políticas de marketing eficientes, para deixar as empresas mais próximas à realidade do mercado e mais preparadas às constantes mudanças do ambiente. Tal é importante para que se tornem mais competitivas e consigam apresentar maiores perspectivas de se firmarem no atual mercado concorrencial.

3 SISTEMA DE SEGMENTAÇÃO DE CLIENTES PESSOAS FÍSICAS DE UM BANCO FUNDAMENTADO NO MODELO GECON

Neste capítulo apresenta-se o sistema de segmentação comportamental de consumo dos clientes pessoas físicas do Banco objeto de estudo. Primeiramente contempla-se o modelo e o processo de gestão econômica adotado no banco. Na sequência aborda-se os sistemas de informação do banco comercial que dão apoio em todas as fases do processo de gestão. Posteriormente, apresenta-se o modelo de mensuração adotado pelo banco. Por fim, trata-se do processo de segmentação dos clientes pessoa física do banco foco de análise.

3.1 O MODELO E O PROCESSO DE GESTÃO ECONÔMICA NO BANCO OBJETO DE ESTUDO

O Banco objeto de estudo, a partir de 1995, passou a adotar uma gestão empreendedora, fundamentada no modelo GECON. Com isso, buscou a otimização dos resultados por meio da melhoria da produtividade e de eficiência operacionais.

A filosofia básica de uma gestão empreendedora é a inovação orientada para resultados, isto é, satisfação dos clientes e acionistas. A organização adota uma estrutura organizacional flexível, baseada em unidades estratégicas de negócios interdependentes, compostas por um gerente e uma equipe empreendedora.

As principais ferramentas de uma gestão empreendedora são: a) contrato de gestão, o qual constitui-se em um instrumento de acordo e avaliação de resultados entre o gerente e sua equipe, visando assegurar o cumprimento de metas das unidades estratégicas de negócios; b) relações de parceria para dentro (cliente interno) e para fora (clientes e fornecedores) do Banco; c) remuneração variável com base nos resultados alcançados.

Os modelos gerenciais continuam evoluindo, assim já é visível uma linha emergente de modelos gerenciais baseados em uma visão holística, na qual a filosofia básica é a visão do todo da organização. A estrutura organizacional é baseada em células, nas quais as pessoas trabalham em equipes autogerenciadas e com tarefas multidisciplinares, tendo como objetivo principal o resgate da satisfação

de trabalhar para compatibilizar interesses da organização com a busca da auto-realização pessoal e profissional dos funcionários.

No modelo de gestão adotado pelo Banco objeto de estudo, é necessário que as ações das diversas unidades administrativas sejam desenvolvidas de forma sinérgica, visando atingir os objetivos estratégicos. Essa sinergia garantirá a otimização dos resultados da empresa por meio da coordenação dos objetivos das diversas áreas.

O processo de gestão, endógeno ao modelo de gestão, no Banco objeto de estudo é composto, basicamente, pelas fases de planejamento, execução e controle, as quais são discutidas nas próximas seções.

3.1.1 Planejamento

O planejamento constitui-se na fase do processo de gestão que compreende o estabelecimento de objetivos, metas e planos, com a finalidade de direcionar o Banco para uma situação desejada. Com a abertura da economia, a qual abriu as portas do país à concorrência, e com a redução dos ganhos, tornou-se necessário uma maior busca da eficiência e de combate ao desperdício.

Essa situação desejada consiste, portanto, em consolidar o Banco como uma organização rentável por meio da expansão de negócios, potencializando o retorno para os acionistas e melhorando a relação entre geração de receitas e estruturas de custos.

No Banco estudado, o planejamento compõe-se de planejamento estratégico que constitui-se da formulação estratégica, plano de ação e metas; e de planejamento operacional que compreende a elaboração do orçamento.

O planejamento estratégico inicia-se com a análise do posicionamento e da estratégia da concorrência. Levanta oportunidades e fatores críticos de sucesso, pesquisa as principais demandas dos clientes atuais e potenciais, a partir do quais objetivos e metas são traçados. Todo esse trabalho resulta num plano que reflete a estratégia corporativa do Banco, que define as prioridades para o próximo exercício.

Por sua vez, o planejamento operacional consiste na elaboração do orçamento, peça fundamental dentro do modelo de gestão adotado pelo Banco, pois nele estão contidos os valores que atendem os objetivos e diretrizes definidos no

planejamento estratégico. O orçamento gerencial atende a requisitos de equilíbrio entre fontes e usos, limitações de capital e limites operacionais legais e institucionais.

A missão de uma gerência do banco, na agência é viabilizar a estratégia da organização, alcançando os resultados esperados, que estão refletidos no orçamento. A identificação das oportunidades e sazonalidades dos diversos segmentos da praça (agronegócios, indústria e comércio) e do conhecimento das necessidades dos clientes, permite um plano de ação a ser adotado para o atingimento de metas de cada produto de captação e/ou aplicação constantes no orçamento.

Uma agência é peça fundamental no contexto do conglomerado. Tem um papel bem definido a cumprir na carteira de negócios do banco, e uma força relativa na busca de resultados. Se atuar individualmente, fora de um contexto predefinido, pode comprometer a eficácia do conjunto.

Por exemplo, se é estratégia do Banco atender determinado segmento, uma parte da rede de agências deve estar voltada para esse segmento. Assim, a tipologia de agências define o foco, localização e estrutura da dependência. O gerente da agência, ao desconhecer esse direcionamento ou se alterá-lo inadvertidamente, pode comprometer o resultado do todo.

Os produtos adequados a cada segmento, sua argumentação de venda, a política de preços e o padrão de atendimento devem estar explicitados nas orientações emanadas da Unidade Estratégica de Negócio (UEN). Cabe ainda avaliar a capacidade da estrutura da agência em termos de recursos humanos, tecnológicos e materiais, para a implementação das ações planejadas.

Finalmente, através do sistema de informação orçamento, o gerente simula os resultados possíveis, ajustando as alternativas de *mix* de produtos e chegando aos números que serão lançados como proposta orçamentária da agência.

Nas próximas seções são apresentados os elementos que compõem a fase de planejamento do Banco objeto de estudo: a formulação estratégia, na qual são traçadas as diretrizes e os objetivos estratégicos; e o processo orçamentário, que quantifica os objetivos e as diretrizes definidos anteriormente.

3.1.1.1 Formulação estratégica

A formulação estratégica é o processo institucional que, a partir dos cenários ambientais, estabelece-se a direção a ser seguida pela instituição, visando a obtenção da otimização de seus resultados, tanto no curto como no longo prazo. É nesta fase em que são definidas as diretrizes e objetivos estratégicos e fornecidos os indicativos necessários para o estabelecimento dos planos de todas as unidades, com o intuito de levar a empresa a um comportamento sinérgico.

Diretrizes são as linhas mestras que devem delimitar todas as ações, em todos os níveis da organização bancária. A partir dessas diretrizes são definidos os objetivos estratégicos. Já os objetivos estratégicos dizem respeito ao detalhamento das diretrizes, os quais auxiliam as diversas unidades a gerar planos de ação e metas, que compõem as estratégias de segmentação de clientes, de produtos e de investimento.

Para uma estratégia ser considerada viável, é necessário que esta seja ajustável às modificações do ambiente e adequada, em termos de consecução dos objetivos da empresa, além de ser consistente com os recursos disponíveis. Assim, a próxima etapa do planejamento no Banco objeto de estudo consiste na elaboração do orçamento, o qual quantifica os objetivos e as diretrizes definidos no planejamento estratégico.

3.1.1.2 Processo orçamentário

O processo orçamentário é o conjunto de rotinas e procedimentos voltados para a elaboração e/ou reprogramação orçamentária do Banco. O processo orçamentário envolve a elaboração de um plano de resultado global da empresa, denominado orçamento, por parte das pessoas dos diversos níveis hierárquicos, forçando a uma análise sobre as melhores alternativas de alocação dos recursos.

Está constituído em ciclo anual, com início geralmente nos meses de setembro ou outubro, de forma a viabilizar a disponibilização de metas e recursos para todas as agências do Banco, antes do início de cada novo exercício.

Todas as agências do conglomerado possuem seus orçamentos, considerando os eventos econômicos que esperam realizar. As unidades gestoras,

além de seu próprio orçamento, formulam propostas globais para os itens pelos quais são responsáveis, em conformidade com as estratégias do conglomerado.

O orçamento gerencial é elaborado com a participação de todas as unidades e diretorias do Banco. No início do processo, as agências subordinadas são representadas pela respectiva unidade central, que deve alocar as metas e limites orçamentários a cada agência responsável pelo seu cumprimento, em momento oportuno, previsto no cronograma orçamentário.

O cumprimento do orçamento gerencial facilita a harmonização da atuação de todas as unidades, sendo cada uma delas responsável pelo alcance dos resultados ali quantificados. De acordo com o Banco do Brasil (2003a), os planos quantificados nos orçamentos:

- a) revelam aos gestores a contribuição que se espera deles;
- b) propiciam condições para o acompanhamento e controle dos negócios;
- c) possibilitam a avaliação de desempenho, através da comparação entre orçado e realizado; e
- d) possibilitam a tomada de ações corretivas

Dessa forma, a otimização do resultado esperado só será alcançada com a realização dos valores que foram orçados de acordo com o que foi planejado via orçamento. Para tanto, os gerentes do Banco, devem procurar cumprir os valores orçados nos diversos itens, quando da execução das atividades empresariais.

3.1.2 Execução

A execução é a fase da realização dos negócios em conformidade com o que foi decidido no planejamento. Nesta fase, os diversos gestores buscam cumprir seus orçamentos, isto é, o que foi planejado com o orçado. Após a colocação do plano em execução, o orçamento é utilizado como um instrumento de controle, à medida que o plano estabelece medidas ou objetivos que esperam ser atingidos por cada um dos responsáveis.

Em uma instituição financeira como o Banco objeto de estudo, o gerente de cada agência responde por suas decisões, sendo que a qualidade de sua decisão está diretamente associada ao atingimento dos resultados que se espera dele.

Para que a fase de execução seja concretizada é necessário um sistema de informações que auxilie a realização dos negócios do Banco, gerando informações imprescindíveis na tomada de decisão, como por exemplo, o que foi planejado e orçado, os negócios realizados que geram o resultado da agência, informações sobre o resultado de cada cliente e os produtos por eles consumidos.

3.1.3 Controle

O controle configura-se como uma fase em si, mas também com um complemento do planejamento e da execução. É na fase do controle que ocorre a comparação sistemática entre o planejado e o executado. Abrange a análise de possíveis desvios, a identificação das alternativas de ação para corrigir rumos e a implementação das ações corretivas necessárias.

Para o entendimento do grau de desempenho atingido e quão próximo o resultado almejado se situou em relação ao planejado, o controle é fundamental. Pode ser concomitante à realização das atividades, ao final de cada etapa e após a conclusão do processo. A realimentação do sistema de planejamento corresponde a uma etapa importante, já que o entendimento das variações permite aprimorar o processo de planejamento.

Dessa forma, o controle permite o acompanhamento sistemático do planejamento e procura assegurar que ele seja cumprido. O processo de controle no banco estudado possui dois focos principais: avaliação de desempenho de gestores e análise de resultado de produtos, segmentos de clientes e unidades.

3.1.3.1 Avaliação de desempenho

No GECON, a avaliação de desempenho refere-se à avaliação dos resultados gerados pelas atividades sob responsabilidade dos gestores. Da mesma forma, no Banco, cada gerente tem a responsabilidade de fazer com que sua agência contribua para o atingimento do resultado do conglomerado, que é formado pela contribuição individual de cada unidade.

Assim, do ponto de vista econômico, os gerentes são avaliados pelo atingimento dos seguintes itens, com diferentes pesos: resultado econômico e operações. O resultado econômico evidencia a capacidade do gerente em gerar o resultado definido no orçamento, pois todos os aspectos de gestão estão refletidos no resultado.

O item operações avalia a capacidade do gerente em alinhar suas ações à estratégia traçada para o Banco e aos planos da agência. É o acompanhamento do atingimento de metas para cada produto e serviço definidos no planejamento, como captação, aplicação, despesas. Por esses itens de avaliação, procura-se consolidar a importância do cumprimento do orçamento de todos os produtos e não só do resultado econômico que poderia estar garantido por uma concentração de produtos/clientes em detrimento ao atingimento do orçamento do Banco.

Além desses dois itens econômicos, o desempenho de um gerente é avaliado também por outros aspectos não econômicos, como: satisfação do cliente, clima no ambiente de trabalho e processos internos (redução do risco de crédito e melhoria na qualidade da carteira de crédito).

3.1.3.2 Análise de resultado

No GECON, a análise de resultado diz respeito à avaliação das contribuições econômicas de produtos e serviços gerados pelas atividades empresariais ao resultado global da instituição.

Analisar o resultado sob as várias óticas pelo qual é formado (produto, segmento de mercado e/ou de unidade) contribui para que a empresa tenha maior conhecimento do seu foco negocial

Assim, análise do resultado, no Banco, tem como objetivo subsidiar o processo decisório da organização, verificando a performance de cada produto (participação, potencial de mercado, concorrência), segmentos de mercado (potencial por segmento, desenvolvimento de produtos específicos) e unidades (comparando desempenho com potencial, adequação tanto da venda de produtos como do relacionamento com o cliente aos focos estratégicos da empresa). A análise das unidades envolve o conglomerado (sua evolução, aderência às diretrizes e objetivos estratégicos).

Essas análises permitem, por exemplo, identificar quais produtos trazem maior margem de contribuição e devem ser incentivados e quais devem ser descontinuados; identificar os melhores/piores clientes; orientar as unidades para busca de melhores resultados; e explicar o desempenho global do conglomerado.

Portanto, o controle pode ser definido como a ação necessária para garantir a realização dos objetivos, das metas, das estratégias e dos projetos estabelecidos. Envolve-se com processos de avaliação de desempenho, comparação dos resultados orçados e realizados, análise dos desvios dos objetivos, metas e projetos estabelecidos, tomada de ações corretivas, acompanhamento para avaliar a eficiência da ação de natureza corretiva.

O modelo de gestão do banco objeto de estudo apresenta um processo de gestão composto basicamente de três fases: planejamento, execução e controle. Em todas as fases a filosofia básica apresentada foi a busca da otimização dos resultados de cada área de responsabilidade, objetivando alcançar a maximização do resultado global da empresa, conforme preconizado pelo modelo de gestão.

3.2 SISTEMAS DE INFORMAÇÃO DO BANCO

A essência do processo de gestão é a tomada de decisão, a qual depende de informações oportunas, de conteúdo adequado e confiável. Isto pressupõe o desenvolvimento de um sistema de informação sintonizado com as necessidades de informação. Os gerentes necessitam de sistemas capazes de fornecer informações, tão rápido quanto possível, que auxiliem na tomada de decisões.

Conforme Guerreiro (1996), a informação constitui-se em um elemento indutor e facilitador das ações dos gestores, pois possibilita a escolha das melhores alternativas para a tomada de decisão, visando a otimização de resultados da empresa.

O processo de gestão do Banco está totalmente integrado aos sistemas de informação, os quais dão suporte às melhores tomadas de decisão. O sistema de informação do Banco objeto de estudo é composto por vários subsistemas, os quais fornecem informações de várias naturezas, que permitem a comparação do desempenho do Banco como um todo e de suas respectivas agências.

A Figura 7 demonstra o processo de gestão integrado ao sistema de informações do banco objeto de estudo.

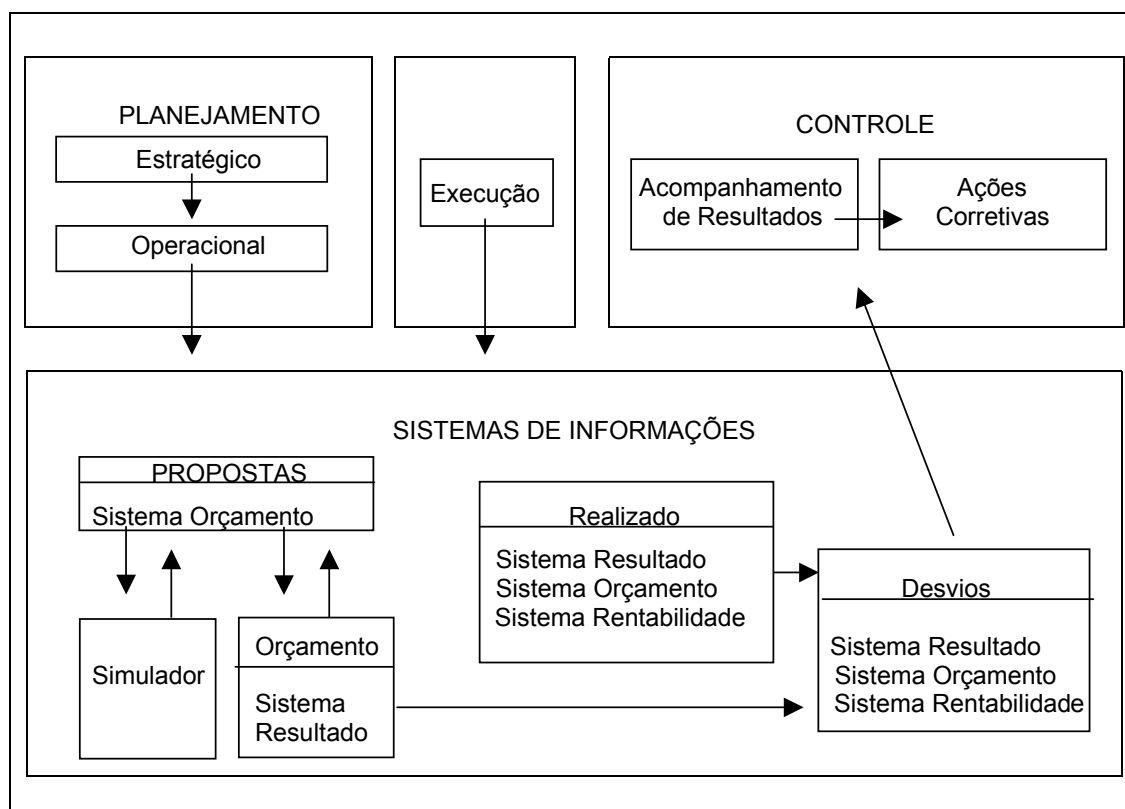


Figura 7 – Processo de gestão integrado ao sistema de informação no Banco

Fonte: Banco objeto de estudo

O processo de gestão, em todas as suas fases (planejamento, execução e controle), é subsidiado por sistemas de informações, os quais tem como objetivo facilitar o acompanhamento do orçamento, de apurar os resultados das agências e propiciar o controle e análise do desempenho gerencial e financeiro do Banco.

Na fase de planejamento, as diretrizes do Banco são transformadas em ações e metas. Estas metas compõem a pré-proposta do orçamento, que são validadas ou ajustadas pelas diversas unidades que compõem o conglomerado. Após consolidado o orçamento, há a distribuição das metas para as agências de acordo com o potencial e perfil da praça onde está localizada.

Assim, todas as etapas do planejamento são subsidiadas por um sistema de informação (sistema orçamento) que dá apoio ao processo orçamentário. Da mesma

forma, na fase de execução, quando se realizam os negócios, os gerentes das agências, para tomarem decisões, necessitam de informações do que foi planejado e orçado (sistema orçamento), dos negócios realizados que geram o resultado da agência (sistema resultado) e de informações sobre o resultado de cada cliente e dos produtos por eles consumidos (sistema rentabilidade).

Durante a fase de controle, esses sistemas de informação, facilitam o acompanhamento do orçamento, permitem uma visão consolidada do resultado econômico e fazem uma identificação analítica dos desvios entre os volumes orçados e realizados em cada agência que compõe o conglomerado.

O sistema de informação do Banco objeto de estudo possui diversos subsistemas, aqui denominadas simplesmente de sistemas. Para fins deste estudo destacam-se o sistema orçamento, o sistema resultado e o sistema rentabilidade, os quais são apresentados nas próximas seções.

3.2.1 Sistema orçamento

O sistema orçamento serve para o acompanhamento diário do resultado de todos os negócios ocorridos: empréstimos, captação, fundos de investimento, receita de tarifas, despesas administrativas e remuneração de serviços internos efetuados para outras agências. Além disso, a identificação dos desvios entre os volumes orçados e realizados permitem ao gerente acompanhar o cumprimento do orçamento de sua agência.

O sistema orçamento apresenta as seguintes funções, conforme Banco do Brasil (1996, p.15):

- a) dar suporte à etapa de formulação de propostas orçamentárias das unidades, atomizando as pré-propostas em nível de unidade orçamentária, gerando os dados necessários à simulação e otimização dos resultados globais da empresa e disponibilizando, por unidade, dados de resultados projetados a partir dos dados orçados;
- b) disponibilizar o orçamento aprovado;
- c) disponibilizar dados de volume (diariamente) e de resultados realizados (mensalmente) para acompanhamento dos desvios; e
- d) dar suporte a reprogramações;

Desse modo, o sistema orçamento no Banco tem o objetivo de facilitar o acompanhamento do orçamento pelas agências, apresentando as informações

consolidadas dos valores orçados e realizados para os produtos de aplicação, captação, fundos de investimento, serviços, despesas administrativas e serviços internos, respectivamente.

Assim, o sistema orçamento permite análises comparativas entre as agências, identificação das agências que mais contribuíram para os desvios orçamentários (positivos ou negativos) e detalhamento das séries históricas.

O sistema orçamento é apresentado contendo as seguintes opções: a) aplicações (empréstimos); b) captações; c) fundos de investimento; d) serviços; e) despesas administrativas; f) serviços internos.

Assim, são apresentadas para cada opção, com atualização diária, as seguintes informações: a) orçado do mês; b) realizado do mês; c) porcentagem de atingimento do mês; d) variação do mês anterior; e) orçado no semestre; f) realizado no semestre; e g) porcentagem de atingimento no semestre.

Portanto, para cada opção do sistema orçamento tem-se informações de várias naturezas (média de saldos diários, fluxos de receitas, fluxos de despesas), que permitem a comparação do desempenho de determinada agência com seu desempenho passado e com o desempenho de outras agências.

3.2.2 Sistema resultado

O sistema resultado é utilizado para apuração do resultado gerencial por unidade. Segundo Banco do Brasil (2003a), o sistema resultado tem por finalidade apurar, de forma gerencial, os resultados das agências, com o intuito de propiciar o controle e a análise do desempenho gerencial e financeiro das agências, órgãos regionais e da direção geral. Além disso, o sistema resultado, na etapa de orçamentação, auxilia o sistema orçamento, calculando o resultado esperado para cada unidade.

Adicionalmente, o sistema resultado conta com um simulador, que é um aplicativo desenvolvido para subsidiar o processo decisório na seleção de alternativas factíveis. Este simulador possui a finalidade de projetar melhor resultado econômico possível para o conglomerado, o que passa pela melhor combinação entre os ativos e passivos financeiros, e também pelas receitas provenientes de

tarifas, dados os riscos do negócio e a capacidade instalada da estrutura de funcionamento da empresa.

Dessa forma, o sistema resultado permite às agências e demais órgãos internos consultar dados como: resultado gerencial, resultado de um produto específico, despesas de PCLD (Provisão para Créditos de Liquidação Duvidosa), despesas administrativas, *royalties*, receitas e outros.

3.2.3 Sistema rentabilidade

O sistema rentabilidade é um instrumento que visa realizar uma avaliação de clientes e das carteiras dos clientes, tendo como objetivo a instituição de uma única metodologia de gestão do desempenho das carteiras.

A periodicidade da avaliação de clientes é semestral e utiliza o método de cruzamento da margem de contribuição mínima, margem de contribuição observada e margem de contribuição esperada, considerando o nível de relacionamento, o segmento comportamental e a agência do cliente, o agrupamento da agência e o resultado potencial de negócios de cada um dos clientes.

As receitas financeiras de aplicação deduzidas das despesas de oportunidade somadas às receitas de oportunidade e subtraídas as despesas financeiras de captação resultam na margem financeira bruta. Deduzindo a provisão de risco e a provisão para crédito de liquidação duvidosa (PCLD) da margem financeira bruta tem-se a margem financeira líquida. E somando-se as receitas de serviços menos os custos variáveis obtêm-se a margem de contribuição.

O conceito de margem de contribuição mínima por nível de relacionamento é o valor referente aos custos fixos diretamente associados ao atendimento do cliente. Por exemplo, gerente de contas mais assistente de negócios ou escriturário mais 20% referente a custo de estrutura mais retorno mínimo esperado, rateado pela quantidade média de clientes encarteirados no país dá a margem de contribuição mínima.

A margem de contribuição observada é a média da margem de contribuição do cliente nos últimos seis meses. A margem de contribuição esperada é o valor mediano da margem de contribuição apurado semestralmente para o segmento comportamental dentro do nível de relacionamento e dentro do grupo de agências.

O potencial de negócios do cliente é a diferença entre a margem de contribuição esperada e a margem de contribuição observada, resultando em um potencial positivo ou negativo. Nesse sentido, o sistema rentabilidade é um instrumento de apoio à decisão, que fornece informações sobre o resultado de cada cliente. De acordo com o Banco do Brasil (1996, p.16), o sistema de rentabilidade contempla:

- a) a margem de contribuição do cliente, que resulta da soma das margens de contribuição dos produtos por ele consumidos; e
- b) a margem de contribuição por segmento de mercado (pessoa física, pessoa jurídica e governo).

O desempenho de carteiras tem periodicidade semestral apresentando, entretanto, resultado parcial mensal. As perspectivas de desempenho das carteiras baseiam-se em três elementos: resultado, qualidade da carteira e fidelização. O elemento resultado é composto de três indicadores: a) margem de contribuição por carteira; b) evolução da margem de contribuição das carteiras; c) quantidade de clientes que atingiram a margem de contribuição esperada. A qualidade da carteira é composta de quatro indicadores: a) cadastros atualizados; b) índice de concentração da margem de contribuição; c) quantidade de clientes prospectados; e d) evolução de clientes de alto valor. O elemento fidelização é composto por três indicadores: a) média de negócios por clientes; b) grau de satisfação dos clientes; e c) aderência à cesta mínima.

Portanto, o sistema rentabilidade fornece subsídios para a gestão de desempenho do responsável pela carteira de clientes, buscando resultados crescentes e sustentados, aderentes à estratégia do conglomerado.

3.3 MODELO DE MENSURAÇÃO

Para garantir a homogeneidade conceitual em todas as etapas do processo de gestão (planejamento, execução e controle), define-se o modelo de mensuração. O modelo de mensuração fornece a base conceitual para a apuração de custos e receitas e tem como pressuposto que o resultado global da empresa é formado pela soma dos resultados das partes. Nesse sentido, Almeida (1999) ressalta que os

gestores buscam o resultado econômico ótimo de cada evento/transação, das atividades, dos centros de resultados e, conseqüentemente, das áreas de responsabilidade, sem perder a visão do todo.

O modelo de mensuração constitui-se de fundamental importância para o modelo de gestão. Somente por meio de uma eficiente mensuração que, de acordo com Garcia (1999), é possível verificar qual o resultado econômico dos diversos objetos de medição, como produtos, clientes, centros de resultados, áreas de responsabilidade e, conseqüentemente, refletir sobre a variação da riqueza da entidade de um período para outro.

Os conceitos que sustentam o modelo de mensuração adotado pelo Banco objeto de estudo são analisados na seqüência, em que se aborda a metodologia de custeio variável, a margem de contribuição, o consumo de estrutura e a apuração dos resultados.

3.3.1 Metodologia de custeio variável

O Banco, na apuração do resultado de unidades, produtos e segmentos de clientes, adota a metodologia de custeio variável. Nessa metodologia são atribuídos aos objetos de custeio somente seus custos variáveis, que são os custos que variam em função do volume, como, entre outros, custos financeiros e tarifas de interbancários.

De acordo com o Banco do Brasil (1996, p.25), essa forma de considerar os custos decorre em função dos seguintes aspectos:

- a) os custos fixos existem independentemente da venda do produto. Existem em razão de um nível de atividades esperado;
- b) por não dizerem respeito a esse ou àquele produto individualmente, seriam sempre distribuídos arbitrariamente à base de critérios de rateio, ou seja, o valor de custo seria função da fórmula de cálculo e não da realidade econômica.

Portanto, não deve haver a apropriação dos custos fixos, como aluguéis, salários etc., em cada unidade, pois são gastos relacionados à estrutura de funcionamento e são atribuídos às dependências, sem rateio.

Assim, o custeio variável resulta no método de custeio adotado pelo Banco para a tomada de decisão. Tal deve-se ao fato, conforme Banco do Brasil (1996), dos seguintes aspectos:

- a) espelha a realidade econômica, informando o quanto de custo é decorrente apenas daquela unidade de negócio (produto); e
- b) procura incentivar a realização de mais negócios. Caso rateasse-se os custos fixos aos produtos, poder-se-ia ter a ilusão de que o produto é caro e não a estrutura, o que conduziria a um aumento desnecessário de preços e à conseqüente redução do volume de negócios.

Dessa forma, os custos variáveis, são atribuídos aos produtos e clientes, pois são diretamente identificados a eles, são decorrentes dos negócios; e os custos fixos, que são atribuídos às agências, decorrem das decisões tomadas quanto à estrutura necessária ao seu funcionamento.

3.3.2 Margem de contribuição

Margem de contribuição é a diferença entre a receita e o custo variável de um determinado produto, indicando sua parcela de contribuição para a cobertura dos custos fixos e a formação do resultado do Banco.

A margem de contribuição, quando relacionada com o volume físico, proporciona no confronto com os custos fixos ou estruturais a geração de um resultado: a) positivo, gerando lucro, b) nulo, encontrando-se no ponto de equilíbrio, ou seja, os custos iguais as receitas; e c) negativo, gerando prejuízo.

Dessa forma, para produtos e serviços, o preço de venda unitário menos o custo de produção menos as despesas de distribuição resulta a margem de contribuição unitária. Num nível imediato e agregado se obtêm a margem de contribuição do negócio, por meio da receita do negócio menos os custos e despesas diretas do negócio.

Desde que a receita do produto cubra os custos variáveis, qualquer aumento no volume de negócios melhora o resultado. O melhor produto, então, será aquele que gerar a maior margem de contribuição.

Assim, o conceito de margem de contribuição é elemento fundamental para as decisões de curto prazo. Além disso possibilita inúmeras análises objetivando a

redução dos custos, bem como políticas de incremento de quantidade de vendas e redução dos preços unitários de venda dos produtos.

3.3.3 Consumo de estrutura

O consumo de estrutura compreende informações relativas à utilização dos recursos humanos, tecnológicos e materiais, decorrentes do processo produtivo do Banco. Tais recursos são limitados e restringem a capacidade operacional da empresa. São, portanto, fatores limitativos do processo produtivo.

A mensuração do consumo da estrutura (CE) é imprescindível à qualquer empresa. É utilizada para análise de cada produto, em conjunto com a margem de contribuição (MC). Visa a adoção de ações que maximizem o resultado da empresa: ganhar mais, consumindo menos. No que se refere aos recursos humanos, a mensuração do CE se dá a partir da medição do tempo de execução das atividades.

A análise do consumo de estrutura exclui o cálculo do custo de determinada atividade ou processo, para evitar que os gestores tomem decisões equivocadas, como a alocação de custos fixos ao resultado do produto. Tal procedimento, como visto, induz a empresa a deixar de fazer negócios. Com isso, deixa de obter margens de contribuição, enquanto os custos fixos permanecem reduzindo os resultados.

O interesse reside em se analisar o consumo de estrutura em conjunto com a margem de contribuição. A relação entre ambos permite a análise simultânea do resultado gerado por determinado cliente ou produto, diante do consumo de recursos decorrentes das relações do cliente com o Banco ou da execução das diversas atividades que compõem o processo do produto.

São, portanto, duas análises de resultado derivadas da razão margem de contribuição (MC) pelo consumo de estrutura (CE) que contribuem para o gerenciamento dos clientes e para a melhoria dos processos dos diversos produtos: perspectiva cliente e perspectiva produto.

Na perspectiva cliente, no Quadro 3 apresenta-se um comparativo do resultado de dois clientes que consomem produtos diversos, com diferentes consumos de estruturas.

Produto/ Cliente	Cliente A			Cliente B		
	MC	CE min	MC/CE	MC	CE min	MC/CE
Produto X	R\$ 60,00	2	30	R\$ 72,00	2	36
Produto Y	R\$ 80,00	5	16	R\$ 72,00	4	18
Produto Z	R\$ 40,00	1	40	R\$ 80,00	2	40

MC/CE	Total = 22,5	MC/CE	Total = 28
-------	--------------	-------	------------

Posição mensal

Quadro 3 – Análise do resultado na perspectiva cliente

Fonte: Banco objeto de estudo

Verifica-se o comparativo entre dois clientes (A e B) com consumo de produtos, por exemplo, apresentando margens de contribuição iguais de R\$ 80,00 (cliente A produto Y e cliente B produto Z), mas com consumo de estrutura diferentes, gerando um resultado do cliente B igual a R\$ 40,00 e do cliente A igual a R\$ 16,00.

Portanto, não basta observar somente a margem de contribuição auferida pelo produto, mas também ao consumo de estrutura dispendido na operacionalização. Nesse sentido a análise sob essa perspectiva permite a otimização da relação MC/CE através da alocação adequada dos recursos disponíveis, da melhoria do *mix* de produtos consumidos e do direcionamento de cliente para o auto-atendimento que apresenta menor consumo de estrutura.

A outra análise de resultado gerada da MC/CE é feita sob o enfoque do produto, conforme demonstrada no Quadro 4:

Produtos								
A			B			C		
MC	CE (min)	MC/CE R\$/min	MC	CE (min)	MC/CE R\$/min	MC	CE (min)	MC/CE R\$/min
R\$ 20.000	450	44,44	R\$ 25.000	600	41,67	R\$ 60.000	600	100
Posição mensal								

Quadro 4 – Análise do resultado na perspectiva produto

Fonte: Banco objeto de estudo

Observa-se que os produtos A, B e C apresentam uma margem de contribuição e um consumo de estrutura de R\$ 20.000,00 e 450 minutos; R\$ 25.000,00 e 600 minutos; e R\$ 60.000 e 600 minutos, respectivamente.

Nota-se que o produto C confere uma margem de contribuição que representa o triplo da margem de contribuição do produto A. Porém, devido ao consumo de estrutura, esta mesma relação não é observada quando se compara o resultado (MC/CE) dos produtos. Observando-se a relação margem de contribuição e consumo de estrutura (MC/CE) entre os produtos A e C, tem-se 44,44 para o produto A e 100 para o produto C

Comparando-se o produto B com o C, que possuem o mesmo consumo de estrutura, verifica-se que o produto C confere um resultado (MC/CE) maior em função da sua maior margem de contribuição.

Portanto, a análise sob a perspectiva do produto permite a priorização, principalmente, por ocasião da elaboração do orçamento, de produtos com melhor relação MC/CE. Considerando-se a disponibilidade de recursos e a otimização, por parte do gestor, dos processos de seus respectivos produtos, através da revisão de rotinas e da informatização, por exemplo.

3.3.4 Apuração do resultado

A apuração do resultado da agência está fundamentada no modelo GECON, portanto, no uso de conceitos econômicos. Assim, é baseada em análise de cenários e balizada por taxa de juros de mercado, que representa o custo de oportunidade do recurso.

É importante destacar que, na apuração do resultado, a diretoria responsável pelo caixa central define quais os preços para os recursos serão comprados e vendidos internamente.

A Demonstração de Resultado da Agência fundamentada no modelo GECON, pode ser melhor observada no Quadro 5.

COMPONENTES DO RESULTADO	R\$
(+) Receitas Financeiras de Aplicação	
(-) Despesas de Oportunidade	
(+) Receitas de Oportunidade	
(-) Despesas Financeiras de Captação	
(=) MARGEM FINANCEIRA BRUTA	
(-) Provisão de Risco	
(-) Provisão para crédito de liquidação duvidosa - PCLD	
(=) MARGEM FINANCEIRA LÍQUIDA	
(+) Receitas de Serviços	
(-) Custos Variáveis	
(=) MARGEM DE CONTRIBUIÇÃO DOS PRODUTOS	
(-) Despesas de Royalties	
(+) Receitas de Serviços entre agências	
(-) Despesas de Serviços entre agências	
(-) Despesas de Serviços de Centralizadoras	
(-) Despesas Administrativas	
(=) RESULTADO DA AGÊNCIA	

Quadro 5 - Demonstração de resultados da agência

Fonte: Banco objeto de estudo

Denota-se que, ao captar, a agência assumirá a despesa financeira de captação e venderá virtualmente o recurso para o caixa central, recebendo uma remuneração denominada receita de oportunidade. Ao aplicar, terá uma receita financeira de aplicação e comprará virtualmente os recursos do caixa central, pagando uma despesa de oportunidade.

O resultado dessa algébrica de receita financeira, despesa de oportunidade, receita de oportunidade e despesa financeira corresponde à margem financeira bruta. Deduzindo a provisão de risco e o PCLD (Provisão para crédito de liquidação duvidosa) obtém-se a margem financeira líquida.

Da margem financeira líquida deduz-se as receitas e os custos variáveis, correspondendo à margem de contribuição dos produtos. Dessa forma, chega-se ao resultado da agência, que é a margem de contribuição menos os custos fixos (despesas de *royalties*, resultado de despesas entre agências, despesas de serviços entre centralizadoras e despesas administrativas).

Em se tratando da demonstração do resultado de produtos, a avaliação é feita com base em sua margem de contribuição, como pode ser observado no Quadro 6.

COMPONENTES DO RESULTADO	R\$
(+) Receitas Financeiras de Aplicação	
(-) Despesas de Oportunidade	
(+) Receitas de Oportunidade	
(-) Despesas Financeiras de Captação	
(=) MARGEM FINANCEIRA BRUTA	
(-) Provisão de Risco	
(-) PCLD	
(=) MARGEM FINANCEIRA LÍQUIDA	
(+) Receitas de Serviços	
(-) Custos Variáveis	
(=) MARGEM DE CONTRIBUIÇÃO	
(-) Custos Fixos Identificados	
(=) RESULTADO DO PRODUTO	

Quadro 6 - Margem de contribuição do produto

Fonte: Banco objeto de estudo

É possível notar que são atribuídos aos produtos somente os custos variáveis, como custos financeiros, tarifas de serviços e outros. Os custos fixos, como aluguéis, salários não fazem parte dos custos do produto, uma vez que ocorrem independente de se vender ou não o produto.

A demonstração do resultado de clientes, que é a soma da margem de contribuição dos produtos consumidos pode ser observada no Quadro 7.

Produtos/Serviços	Margem de Contribuição	Margem de contribuição por consumo de estrutura
Captação		
Aplicação		
Serviços		
Total (Margem de contribuição)		

Quadro 7 - Demonstração do resultado do cliente

Fonte: Banco objeto de estudo

A soma da margem de contribuição dos produtos e serviços consumidos pelo cliente geram a margem de contribuição total do mesmo. Ao relacionar a margem de contribuição e o consumo de estrutura, obtém-se um dado real para o direcionamento de produtos mais rentáveis e para o melhor gerenciamento da carteira de clientes.

Portanto, a apuração dos resultados permitem a apuração do resultado global do Banco, garantindo a homogeneidade do modelo de mensuração.

3.4 SISTEMA DE SEGMENTAÇÃO DOS CLIENTES PESSOA FÍSICA NO BANCO

Ao longo do tempo, diversos parâmetros foram adotados no Banco para segmentar os clientes pessoas físicas. Antes da implementação do novo modelo de gestão, havia uma segmentação voltada para a venda de produtos e serviços e outra para atendimento aos clientes.

Dessa forma, era adotado para a venda, a segmentação por renda, com priorização do público de renda mais baixa. A partir daí, produtos foram desenvolvidos e adequados visando atender esses clientes, como por exemplo, empréstimo, cheque especial, cartão de crédito. Os resultados foram significativamente satisfatórios, posicionando o Banco como competitivo no acirrado mercado de varejo bancário.

Quanto ao atendimento, não existia um padrão estabelecido. Algumas agências do Banco segmentavam o cliente pelo consumo de cheque especial, outras davam atendimento diferenciado a clientes de determinadas profissões (médicos, dentistas, agropecuaristas etc.) e outras atendiam todos os clientes sem diferenciação. Desse modo, o mesmo cliente era tratado diferentemente de acordo com a agência à qual se dirigisse. Isso acontecia, muitas vezes, em uma mesma praça, deixando o cliente confuso e insatisfeito.

Da forma que o Banco vinha se relacionando com o cliente, tinha uma visão mais focada em produtos, em detrimento do conhecimento integral do cliente. Por exemplo, um grande poupador, merecedor de um atendimento diferenciado, receberia um atendimento geral, por não possuir cheque especial.

Assim, com vistas em migrar para uma visão de cliente, foi estabelecida a nova segmentação para os clientes pessoas físicas, no Banco objeto do estudo.

Para viabilizar a migração de uma visão centrada no produto para uma visão no cliente, o Banco passou a adotar como critério de segmentação o comportamento de consumo bancário do cliente. Todo o relacionamento do cliente com o Banco é a chamada segmentação comportamental. Desse modo, foram identificados sete comportamentos, sendo que essa segmentação seria utilizada, principalmente, para a orientação na venda de produtos e serviços.

Para o atendimento, o Banco passou a agrupar os clientes em camadas de relacionamento, definidos a partir do potencial do cliente. Assim, foram estabelecidos três tipos de atendimento, com uma forma de atendimento específica para cada tipo.

Os clientes com renda ou investimento mais elevados recebem tratamento personalizado, os de renda ou investimento de menor valor são conduzidos ao atendimento massificado e os de nível intermediário são atendidos de forma diferenciada, mas orientados para realizarem suas transações bancárias via canais automatizados.

Dessa forma, cada tipo de relacionamento possui clientes de todos os comportamentos. Independente do tipo de atendimento ou do comportamento ao qual o cliente pertence, todos têm a sua importância para o Banco. Pois, alguns oferecem mais sustentabilidade aos negócios, outros mais lucratividade, mas o resultado final depende de todos os clientes.

3.4.1 Segmentação comportamental de consumo

A segmentação comportamental define a política de venda, isto é, o produto certo para o cliente certo, que pressupõe a readequação do *mix* de produtos, preço, canal e comunicação, com envolvimento de todos os órgãos do Banco voltados para o mercado de pessoa física.

Trata-se de uma forma de segmentação que utiliza como critério o comportamento do cliente. No caso do Banco foi estudado o comportamento do cliente no consumo dos produtos e serviços e na utilização dos canais do próprio Banco. Além disso, foram considerados seus dados cadastrais e a rentabilidade. Foram analisadas 122 variáveis ao todo, com o histórico de um ano. Assim, foram identificados sete comportamentos, com características distintas entre si e homogêneas dentro de um mesmo segmento.

A opção pelo comportamento de consumo bancário como critério de segmentação possibilitou maior riqueza de detalhes na identificação dos clientes e de suas expectativas. Passou-se a considerar todo o relacionamento do cliente com o Banco, independente do consumo de um ou outro produto específico, além de propiciar ao Banco um conhecimento mais profundo dos clientes e, por consequência, adaptação da oferta do Banco às suas necessidades.

Assim, após analisados os sete comportamentos, foi detalhado o perfil dos clientes de cada segmento, suas necessidades em produtos, serviços e canais.

Foram analisados também os argumentos de venda mais eficazes e a comunicação mais adequada.

Finalmente, cada segmento recebeu um nome fantasia, apenas para identificação interna, sendo que os nomes atribuídos procuram destacar a principal característica observada em cada um desses segmentos. Nesse sentido, os primeiros segmentos identificados foram os que seguem.

a) Segmento 1 - Desconhecido

Trata-se de um segmento de clientes desconhecidos para o Banco, na medida em que pouco freqüentam a agência e tampouco utilizam o auto-atendimento. Seus dados cadastrais, em geral, estão incompletos. Basicamente, refere-se a clientes com baixo nível de escolaridade, detentores de contas comuns e contas salário – com pouco tempo de relacionamento com o Banco. Quase não movimentam a conta e pouco utilizam serviços como débito em conta, DOC e saques com cheques. Em geral, apresentam saldo médio baixo, acarretando freqüentes saldos devedores em conta (adiantamento e depositantes). Alguns desses clientes tem aplicações em poupança há muito tempo, com valores de depósitos baixos, porém com saldos médios elevados, mas de modo geral, o consumo de produtos e serviços é inexpressivo.

As orientações gerais do Banco frente a esse segmento são de completar e atualizar as informações cadastrais desses clientes com o objetivo de conhecê-los, permitindo sua classificação no segmento adequado, bem como, orientá-los quanto às formas de auto-atendimento e serviços como débito em conta.

Os produtos ofertados a esses clientes são serviço de débito programado e outros serviços automatizados, sendo que o Banco deve apresentar a esses clientes seus produtos e serviços de forma a incentivá-los na realização de novos negócios. A abordagem ao cliente desse segmento, o qual é desconhecido para o Banco, deve ser baseada nas diretrizes prioritárias: recadastramento e atualização de dados cadastrais.

b) Segmento 2 - Renovação

O segmento renovação é composto por clientes, na grande maioria, jovens e solteiros, com expressiva participação de estudantes e militares no início da vida profissional. A escolaridade predominante neste segmento é segundo grau e

superior em andamento, podendo ser encontrados clientes com mestrado e doutorado. Devido ao estágio da vida em que se encontram, os clientes deste segmento tendem a valorizar o apoio financeiro no começo da vida profissional, a autonomia e os benefícios da tecnologia no atendimento, sendo permanentemente assediados pela concorrência.

Concentra os clientes detentores de contas Teen, Universitário, Cheque Especial, com pouca movimentação, porém, com saldos na conta acima da média observada para o segmento. Compreendem grandes usuários do auto-atendimento e relacionam-se à distância com o Banco, são exigentes, críticos e mais propensos a produtos para formação de patrimônio que lhes dêem *status*, aceitam serviços que tragam comodidade e independência.

As orientações gerais do Banco frente a esse segmento são de investir na fidelização desses clientes, acompanhando sua relação com o Banco e adequando a oferta de produtos ao estágio de sua vida, dada a importância desse segmento para o rejuvenescimento da base, além de orientar quanto às formas de auto-atendimento, principalmente a Internet e serviços como o débito programado. É igualmente importante utilizar os eventos esportivos e culturais patrocinados pelo Banco para estreitar e valorizar o relacionamento e acompanhar a ascensão financeira e profissional desses clientes de forma a adequar o tipo de conta corrente à sua realidade.

A oferta de produtos e serviços neste segmento deve ser adequada ao estágio de vida do cliente, particularmente produtos de seguridade podem ser ofertados.

A abordagem ao cliente desse segmento deve enfatizar o uso do Banco sem burocracia, ressaltar os patrocínios culturais e esportivos, procurar manter uma linguagem moderna, leve, com enfoque em melhorias tecnológicas e rapidez, abordar o aspecto da facilidade de acesso (auto-atendimento e Internet) e associar campanhas a eventos sazonais, como verão, campeonatos esportivos, grifes da moda, eventos culturais.

c) Segmento 3 - Estratégico

O segmento estratégico é o de maior rentabilidade para o Banco. Constituído, em sua maioria, por clientes detentores de Cheque Especial e Cheque Especial VIP, com nível de escolaridade superior, idade entre 35 e 65 anos, casados ou

divorciados. Predominância de profissionais liberais, profissionais da área médica, grandes agricultores, funcionários públicos, aposentados e bancários com melhor nível de renda. Nesse segmento há o maior índice de posse de produtos e serviços (destaque para investimento), em quantidade e valor, e maior grau de movimentação de conta corrente.

Os clientes desse segmento aceitam bem produtos para proteção de patrimônio e da família, como seguros e previdência, normalmente são clientes conhecidos, exigentes, críticos e multibancarizados, possuem alto poder de negociação, sendo constantemente assediados pela concorrência. Em geral, possuem cartões de crédito e investimentos em outros bancos, além de absorverem bem o lançamento de produtos inovadores e concentrando-se o maior percentual de usuários do Personal Banking Internet, embora, em relação a base de clientes, a quantidade ainda seja pequena. De maneira geral, são pessoas muito ocupadas, não tem muito tempo para serviços bancários e utilizam folhas de cheque intensivamente, valorizam *status* e a rentabilidade de seus investimentos, são receptíveis à consultoria financeira e a produtos que diversifiquem seu *portfólio* de aplicações.

As orientações gerais do Banco frente a esse segmento são de investir na fidelização desses clientes com especial atenção por se constituir no segmento mais rentável para o Banco. Ofertar novos produtos e serviços, principalmente os que evidenciam conveniência e facilidade, inclusive para a família, informar sobre as opções de transações disponíveis nos canais de auto-atendimento (terminais, Internet e Fone-Fax) e as facilidades e comodidade dos pontos de atendimento, esclarecer sobre política de tarifas, políticas de recompensa e taxas diferenciadas nas contas especiais e estimular o uso do telefone e da Internet, enfatizando a comodidade, segurança e conveniência.

A oferta de produtos e serviços neste segmento deve ser voltada para produtos que garantam, principalmente, *status*, comodidade e segurança do patrimônio e da família, tais como Cheque Especial, Cheque Especial VIP, Cartão de Crédito Internacional, Crédito Automático, CDC/ Leasing Cheque Veículo, Plano de Previdência, seguros (vida e residencial) e planos de saúde. Deve-se também oferecer opções de investimento que proporcionem boa rentabilidade e permitam diversificação do *portfólio* de aplicações e produtos para a família como as Contas Teen, Universitário e Cheque Especial, bem como, Plano Previdência Filho.

A abordagem aos clientes desse segmento deve ressaltar a praticidade, agilidade e comodidade, valorizar o acesso ao Banco, inclusive no exterior, e em viagens nacionais e internacionais, utilizar argumentação comparativa com produtos e serviços concorrentes, a proteção ao patrimônio, a segurança e rentabilidade dos investimentos no Banco e valorizar a fidelidade do cliente com o Banco, ressaltar a modernidade e grandeza do mesmo.

d) Segmento 4 - Básico

O segmento básico é o segundo maior segmento, constituído, em grande, parte de pessoas simples e humildes, basicamente servidores públicos e comerciários de baixa renda (média R\$ 480,00). Normalmente instáveis financeiramente, apresentam grande variação de saldo, sendo que a maioria dos clientes desse segmento possuem conta comum e movimentam pouco a conta corrente. É o típico cliente que se utiliza de crédito para financiar o consumo de bens de pequeno valor ou equilibrar seu fluxo de caixa mensal, apresentando poucos débitos automáticos em conta, preferindo pagar suas contas pessoalmente, por isso freqüentam muito a agência. Nesse segmento é identificado um pequeno nicho de investidores que abrem conta comum apenas para fazerem aplicações. Não adquirem produtos e serviços e não movimentam a conta corrente.

As orientações gerais do Banco para os clientes desse segmento constituem-se em estimular o uso intensivo do auto-atendimento e serviços, esclarecer sobre os produtos de crédito do Banco adequados para seu perfil e esclarecer sobre as vantagens do uso do cartão de débito como forma de reduzir a utilização de cheques.

A oferta de produtos e serviços para esse segmento deve ser voltada para produtos de crédito como a Conta Especial Eletrônica, CDC Automático e o CDC Salário, bem como, produtos populares como Título de Capitalização e Poupança. É importante, também, incentivar o serviço de débito programado.

Para a abordagem ao cliente desse segmento é importante utilizar linguagem simples e direta, orientá-lo sobre produtos e serviços, especialmente quanto ao auto-atendimento. Valorizar o fato de ser cliente de um dos maiores Bancos do país, sempre ressaltando a conveniência e abrangência da rede local, com apelo nacionalista e emocional.

e) Segmento 5 - Ascendente

O segmento ascendente é constituído por clientes com idade madura: chefes de família, funcionários públicos, comerciários, professores de primeiro grau, que recebem proventos pelo Banco (média R\$ 600,00). São representados, na maioria, por clientes detentores de Cheque Especial e que utilizam CDC acima da média dos demais clientes. São exigentes e críticos na relação com o Banco, porém, valorizam ser um cliente do Banco, por ter a conveniência da ampla rede de distribuição local e do auto-atendimento. Neste segmento há baixo percentual de portadores de cartões de crédito.

Os clientes desse segmento buscam a satisfação de suas necessidades básicas e formas de lazer econômico, utilizando-se de linhas de crédito pessoal ou investimento de curto prazo (fundos e poupança) para financiá-las, são preocupados com o futuro da família e sonham com premiações e com a melhoria de vida.

As orientações gerais para os clientes desse segmento constituem-se em estimular o uso intensivo do auto-atendimento, ofertar produtos de poupança e investimento de baixo valor, bem como, linhas de crédito pessoal automáticas como complementação do salário e financiamento de bens de pequeno valor. Deve-se observar as condições de risco, esclarecer sobre os benefícios do cartão de crédito com apelo ao financiamento das compras (prazos para pagamento) e incentivar a utilização do cartão de débito em substituição as folhas de cheque.

A oferta de produtos e serviços para os clientes desse segmento deve voltar-se para produtos de poupança e investimento de baixo valor, tais como: Títulos de Capitalização, Poupança, Fundos e Aplicações de curto prazo; linha de crédito com ênfase nos produtos automatizados (CDC Automático, CDC Salários, Cartão de crédito, Contas Especiais) e também, produtos de seguridade de baixo valor (vida e residencial).

Para a abordagem ao cliente desse segmento é necessário utilizar linguagem simples e direta, orientá-lo sobre produtos e serviços, especialmente quanto ao auto-atendimento, valorizar o fato dele ser cliente de um dos maiores Bancos do país, além de orientá-lo sobre as linhas de crédito automáticas, adequadas à sua capacidade de pagamento, sempre ressaltando a conveniência e abrangência da rede local e nacional.

f) Segmento 6 - Potencial

O potencial é o segundo segmento mais consumidor de produtos bancários e um dos mais fiéis no Banco. É composto por comerciantes, servidores públicos e bancários, entre outros, com idade entre 25 a 65 anos, apresentando média de 46, sendo que a grande maioria é de casados, já estabilizados financeiramente. Os níveis de escolaridade predominantes são segundo grau e superior. Tendem a ser ambiciosos e consumistas no limite de suas posses.

Muito assediados pela concorrência, os clientes desse segmento podem ser multibancarizados, interessados principalmente em mais crédito na forma de cheques especiais e cartão de crédito, pois valorizam a manutenção e/ou elevação do *status* sócio-econômico. Apresentam muito movimento na conta corrente e grande uso de produtos e serviços bancários, especialmente de crédito (cheque especial e CDC) e débito automático, mas apesar de ser o segundo maior possuidor de cartões de créditos, apenas 26% o possuem. Os clientes desse segmento utilizam mais investimentos de alta liquidez, sendo os maiores consumidores de Títulos de Capitalização.

Constitui-se em um segmento tomador por excelência, sendo conhecedor dos produtos bancários, passando de um produto a outro com facilidade. Os clientes desse segmento valorizam a comodidade e a conveniência dos pontos de atendimento, bem como a solidez do Banco.

Esses clientes valorizam o *status* que tem ou aquele que almejam, além de apreciarem, também, produtos e serviços que contribuem para a formação e proteção ao patrimônio, como, previdência (em especial os comerciantes) e seguros de maneira geral.

As orientações gerais do Banco para os clientes desse segmento são de investir na fidelização dos mesmos, através da oferta de serviços, produtos de crédito e investimento, adequados a seu perfil, considerando a rentabilidade e o grande potencial de negócios desses clientes. Orientá-los quanto às diversas alternativas de auto-atendimento e a utilização de cartão de crédito como meio de pagamento, para diminuir a quantidade de folhas de cheque, bem como, destacar as vantagens da política de tarifas, política de recompensa e taxas diferenciadas nas contas especiais.

A oferta de produtos e serviços para os clientes desse segmento deve basear-se em produtos de crédito sem burocracia, como Cheque Especial, Cartão

de Crédito Internacional, Crédito Automático, Crédito Automático Salário e Crédito Automático/ Leasing Cheque Veículo. Os clientes que valorizam tecnologia e autonomia, devem ser permanentemente informados sobre as opções de transações disponíveis no Personal Banking (terminais, Internet e Fone-Fax) e as facilidades dos pontos de atendimento.

Nesse segmento é importante oferecer serviços que tragam comodidade como débito em conta; produtos para a família, como a Contas Teen, Universitário; bem como Plano de Previdência Filho; além de seguros de maneira geral e Títulos de Capitalização. É necessário evitar a oferta de produtos de linha popular, pois é um segmento que valoriza o *status* da linha VIP.

A abordagem ao cliente desse segmento baseia-se na utilização de linguagem direta, com argumentos comparativos, valorizando o conhecimento do cliente sobre produtos e serviços bancários, bem como, valorizar a proteção à família, a constituição e preservação do patrimônio e o acesso a bens de consumo com o apoio financeiro do Banco, além de evidenciar o Banco como banco global, com preocupações com a comunidade local, ações sociais e culturais.

g) Segmento 7 - Experiente

O segmento experiente é composto pelos clientes mais antigos do Banco, concentrando-se em pessoas idosas, com pouca movimentação na conta corrente e baixa utilização de produtos e serviços agregados. Os clientes desse segmento apresentam, de maneira geral, baixo grau de escolaridade.

Este segmento abrange a maioria de mulheres, principalmente viúvas, aposentadas ou pensionistas. A grande maioria desses clientes aplica em poupança, além de, normalmente, possuírem contas comuns e Cheque Especial, sendo que o consumo de produtos de crédito, como Contas Especiais, Crédito Automático e Cartões de Crédito não são representativos neste segmento.

Esses clientes procuram sempre uma pessoa na agência para ajudar a resolver suas dúvidas com o Banco, sendo que a comodidade, segurança, cortesia e transparência são muito valorizadas por esse segmento. E, quase sempre, não se mostram receptivos a produtos de entendimento complexo e cartões de crédito.

As orientações gerais do Banco para os clientes desse segmento destacam-se no sentido de incentivar a automação do atendimento, através de orientação didática, sem constrangimento, sobre a utilização dos terminais de auto-

atendimento, ressaltando os aspectos de segurança. Orientar sobre produtos e serviços bancários, tais como: investimento para otimizar as sobras de caixa, utilização do cartão como meio de pagamento e para diminuir a quantidade de folhas de cheque, além de prestar informações sobre seguro, tendo nos filhos o estímulo ou apoio financeiro para a compra desses produtos.

A oferta de produtos e serviços a esse segmento baseia-se em débito programado para pagamentos de contas de água, luz, telefone, produtos de investimento de curto prazo e produtos que sejam presentes para filhos e netos, tais como Plano de Previdência Filho, Títulos de Capitalização, Conta Teen.

Para a abordagem ao cliente desse segmento é necessário utilizar linguagem simples, com argumentos claros e fáceis, demonstrar transparência na relação Banco/Cliente, valorizar o tempo de relacionamento com o Banco, transmitir empatia e afetividade, mostrar a credibilidade e solidez do Banco e prestar orientações didáticas sobre o uso de produtos e serviços.

Dessa forma, a segmentação comportamental (composta de sete segmentos) é de uso interno, funcionando como direcionadora das ações do Banco para atendimento das necessidades e expectativas do cliente, principalmente na oferta de produtos.

Não implica em qualquer segmentação física da agência e sim na forma de se relacionar com o cliente na realização de negócios. Proporciona uma revisão do *portfólio* de produtos e serviços, a definição de uma nova forma de comunicação com o cliente, seja via canais automatizados ou não, e uma readequação dos mecanismos de distribuição e de estratégias de venda.

3.4.2 Níveis de relacionamento

Conhecidos os segmentos comportamentais, fez-se necessário estabelecer a forma de relacionamento entre o Banco e os clientes, isto é, como atendê-los de forma integral.

É inviável que qualquer empresa mantenha um relacionamento estreito com todos os clientes, principalmente se esses são numerosos, como no caso do Banco objeto de estudo. Assim, as empresas agrupam seus clientes e definem formas de

relacionamento com cada agrupamento. São os chamados níveis de relacionamento.

No Banco definiu-se três níveis de relacionamento, para o qual foram considerados o potencial do cliente e a atuação da concorrência. Dessa forma, cada nível de relacionamento possui critérios para enquadramento do cliente e uma forma de relacionamento específica. Objetiva-se, com isso, atender os clientes de forma padronizada em qualquer agência que ele for.

Cada nível de relacionamento possui clientes de todos os segmentos comportamentais, ou seja, em um mesmo nível de relacionamento temos clientes dos sete comportamentos, agrupados segundo seu potencial. Desse modo, para o relacionamento com os clientes de cada nível, segue-se a forma de atendimento específica definida, mas para saber exatamente quem é o cliente, faz-se uso da segmentação comportamental.

Assim, um mesmo cliente pertence a um tipo de atendimento e a um segmento comportamental, pois cada cliente já é identificado no sistema de acordo com seu comportamento e seu nível de relacionamento. Dessa forma, o Banco objeto de estudo apresenta três níveis de relacionamento:

a) Nível de relacionamento exclusivo

Prevê um relacionamento intenso e estreito com os clientes, representados por aqueles com maior volume de investimentos e potencial de negócios, e que estão agrupados em carteiras nas agências em que são correntistas.

b) Nível de relacionamento preferencial

Prevê um relacionamento do tipo administrado, representados por clientes, que constituem uma base intermediária em termos de potencial e de negócios, porém de grande importância para o atingimento dos resultados do Banco.

c) Nível de relacionamento geral

Prevê um relacionamento do tipo orientador, destinado aos clientes cujas características, como grau de exigência de produtos e potencial para negócios, os identifiquem com perfil para receber um atendimento massificado.

Portanto, a adoção dos três níveis de relacionamento pelas agências representa uma total revisão da forma de atendimento atual. O consumo de um

produto específico, como o cheque especial, deixa de ser utilizado como parâmetro para atribuir-se um atendimento diferenciado ao cliente. Com o atendimento baseado em níveis de relacionamento, passa-se a valorizar todo o potencial do cliente, ou seja, a renda e investimentos financeiros, sendo o potencial de seus negócios com o Banco a variável considerada para o enquadramento dos clientes em cada um dos níveis de relacionamento.

Assim, a Figura 7 demonstra o programa de segmentação de clientes pessoas físicas, o qual é subdividido em dois módulos: a segmentação comportamental e o modelo de relacionamento.

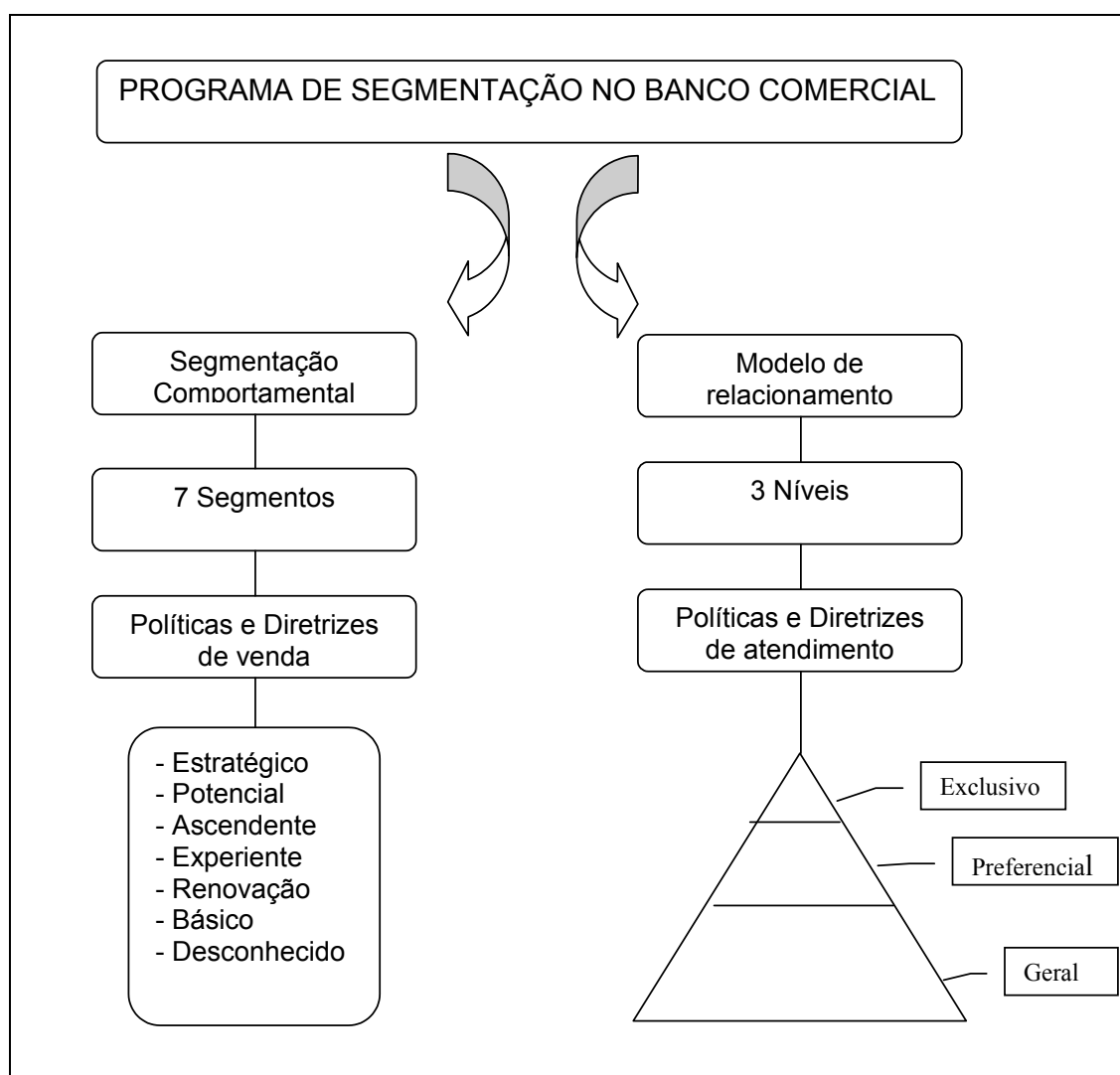


Figura 8 – Programa de segmentação e relacionamento dos clientes no Banco

Fonte: Banco objeto de estudo

A segmentação comportamental oferece informações sobre o comportamento de consumo de produtos bancários, ou seja, define a política de venda. Por sua vez, o modelo de relacionamento estabelece a maneira que o Banco se relacionará com cada tipo de cliente, isto é, define a política de atendimento.

A política de atendimento envolve um esforço de todas as dependências, estabelecendo uma nova forma de relacionamento com o cliente, sendo que esta estabelece critérios para o enquadramento dos clientes dos sete segmentos comportamentais em cada nível de relacionamento.

3.4.2.1 Critérios para enquadramento dos clientes nos tipos de atendimento

Para enquadramento dos clientes em cada um dos três níveis de relacionamento foi considerado seu potencial e seus negócios com o Banco, com um histórico de seis meses.

a) Nível de relacionamento exclusivo

Cliente com renda superior a R\$ 4 mil ou investimento acima de R\$ 50 mil, sendo que outros clientes poderão ser inclusos nesse nível pela agência, desde que justificado, como acionistas, autoridades, formadores de opiniões, etc, mas em condição de adimplência.

b) Nível de relacionamento preferencial

Clientes com renda entre R\$ 1 mil e R\$ 4 mil ou investimentos entre R\$ 5 mil e R\$ 50 mil.

c) Nível de relacionamento geral

Cliente com renda inferior a R\$ 1 mil ou investimentos abaixo de R\$ 5 mil.

Dessa forma, a classificação de clientes nos níveis de relacionamento foi baseada em rendimentos, volumes de investimento e de ações, características que inferem um maior ou menor grau de fidelidade e de rentabilidade ao Banco.

3.4.2.2 Forma de atendimento por níveis de relacionamento

O Banco optou por um modelo de atendimento com três níveis de relacionamento, que estabelece para cada um deles a forma como se dá o atendimento.

Como exposto anteriormente, esses níveis de relacionamento foram definidos em função dos critérios de renda mensal e de volume de investimento que o cliente detém. Dessa forma, para cada um dos níveis de relacionamento foi definida uma forma de abordagem específica. Esta forma diferenciada permeia todos os contatos com o cliente, seja via canais automatizados, contatos pessoais ou comunicação. Assim, busca-se prestar um atendimento integral, adequado e diferenciado aos clientes pessoas físicas, considerando o nível de relacionamento do Banco e a segmentação comportamental.

Como a cada nível de relacionamento corresponde um tipo de atendimento, o modelo de relacionamento é perceptível para o cliente, ao contrário do que ocorre na segmentação comportamental, que é uma classificação para orientação interna do Banco e não deve ser do conhecimento do cliente. Pode-se dizer que a segmentação comportamental tem a finalidade de conhecer melhor os clientes enquanto o modelo de relacionamento define como o Banco vai relacionar-se melhor com eles.

Assim, para cada nível de relacionamento foi traçado um tipo de atendimento específico no Banco investigado.

a) Nível de relacionamento exclusivo

A diretriz para este nível é a personalização do atendimento. O nível de relacionamento exclusivo possui gerenciamento de clientes (300 a 600 clientes) em carteiras, com atendimento por gerente de relacionamento, que é a referência do cliente com o Banco.

É destinado espaço diferenciado na agência para atendimento dos clientes deste nível, sendo o espaço propriamente usado para a realização de negócios. O contato entre o gerente de relacionamento e o cliente é proativo, preferencialmente via e-mail e telefone, sendo que o cliente desse nível tem acesso a um núcleo de assessoria financeira.

b) Nível de relacionamento preferencial

A diretriz para esse nível é a diferenciação do atendimento. O nível de relacionamento preferencial possui o gerenciamento das contas dos clientes (800 a 1200 clientes), em carteiras assistidas por uma equipe de funcionários.

Poderá haver espaço específico para atendimento deste nível. O contato com o cliente é proativo, preferencialmente via telefone, sendo que os serviços bancários são realizados, prioritariamente, via soluções automatizadas, reservando os contatos com os clientes para a realização dos negócios.

c) Nível de relacionamento geral

A diretriz para esse nível é a massificação do atendimento. O relacionamento com o cliente desse nível é orientador, a ser prestado, prioritariamente, pelo atendimento expresso nas salas de auto-atendimento. O atendimento dos serviços bancários é realizado exclusivamente via soluções automatizadas, exceto as operações não disponíveis.

Portanto, a implantação do modelo de relacionamento tem como objetivo a fidelização dos clientes, a partir do oferecimento de um atendimento diferenciado, e o incremento de receitas e negócios.

Possibilita ainda, uma redefinição dos recursos humanos, tecnológicos e físicos para atendimento, de acordo com os níveis priorizados; uma organização da força de venda para o mercado de pessoas físicas; e uma mudança de metodologia da definição de metas, passando da visão produto para a visão de segmentos dos clientes.

3.5 O modelo GECON como suporte no sistema de segmentação de clientes pessoas físicas do Banco

Para conhecer melhor os seus clientes, o Banco objeto de estudo implementou o sistema de segmentação comportamental de pessoas físicas. Esse sistema possibilita a adoção da melhor estratégia de atuação em cada segmento, o que é decisivo para que os clientes se tornem mais satisfeitos e, com isso, mais fiéis à empresa, gerando resultados cada vez mais sustentados para o Banco.

Portanto, para que a implementação da segmentação fosse possível, foi necessário, antes de tudo, adotar um modelo de gestão eficaz e mais próximo da realidade competitiva.

Em 1995, o Banco implementou seu atual modelo de gestão fundamentado nos princípios do GECON. Seguindo as premissas do modelo GECON, o Banco adotou um sistema de gestão e um sistema de informações, sendo que o sistema de gestão do Banco conta com um processo de gestão composto por planejamento, execução e controle.

Na fase de planejamento estratégico da segmentação definiu-se as diretrizes para o mercado de pessoa física: atração de novos clientes e fidelização dos clientes atuais. Após definidos os objetivos analisou-se o posicionamento do Banco no mercado e a tendência do cenário econômico, bem como a forma de atuação dos bancos concorrentes no segmento pessoa física.

Para a elaboração do processo orçamentário, o sistema de informações do Banco disponibilizou a identificação da quantidade de clientes pessoas físicas, classificando-os por nível de relacionamento, por propensão de consumo de produtos, por renda mensal e volume de investimentos.

Na fase de execução da segmentação houve a classificação do cliente em um dos sete perfis de comportamento de consumo bancário, considerando-se variáveis como o consumo de produtos, utilização de canais, rentabilidade e dados cadastrais. Após conhecido o segmento comportamental a que o cliente pertence, estabeleceu-se a forma de atendimento entre os três níveis de relacionamento: geral, preferencial e exclusivo.

Em conformidade com o modelo GECON, na fase de controle houve o acompanhamento sistemático do planejamento, comparando-se as metas planejadas com as realizadas. Por meio do sistema de informação fundamentado no GECON, cada gerente visualiza a real situação da carteira de clientes, verificando o potencial de negócios de cada um de seus clientes, e acompanhando a performance comercial e o desempenho das carteiras.

Em consonância com o modelo GECON, os sistemas de informação do Banco disponibilizam informações internas e externas que são relevantes no processo decisório, seja na fase de planejamento ou na fase do controle, além de dispor de um simulador que tem o papel de subsidiar os gestores nas tomadas de decisões.

Para a segmentação, o sistema de informação apresenta-se como um dos pilares de sustentação, pois através do banco de dados tem-se subsídios para o direcionamento da venda de produtos e serviços, facilitando as ações no atendimento aos clientes.

Por meio de um modelo de mensuração baseado nos princípios do GECON, o Banco definiu a forma de verificar o resultado econômico dos diversos objetos de medição, como produtos, clientes e carteiras de clientes. Desse modo, adotou-se a metodologia de custeio variável, na qual são atribuídos os objetos de custeio somente seus custos variáveis.

Na segmentação o modelo de mensuração permite avaliar as carteiras quanto aos seus respectivos desempenhos por meio da margem de contribuição auferida em cada produto consumido pelos clientes e através da medição do consumo de estrutura que verifica a utilização de recursos humanos, tecnológicos e matérias consumidos em cada produto e/ou serviço.

Portanto, o GECON foi a base conceitual que deu suporte para a implementação e sustentação do sistema de segmentação de clientes pessoas físicas adotado pelo Banco. O processo de gestão, os sistemas de informação e do modelo de mensuração propiciaram a realização dos objetivos do sistema de segmentação adotado pelo Banco como estratégia competitiva.

4 REFLEXOS DO SISTEMA DE SEGMENTAÇÃO DE CLIENTES PESSOAS FÍSICAS NAS AGÊNCIAS DO BANCO OBJETO DE ESTUDO NO ESTADO DO PARANÁ

Para o estudo de caso, escolheu-se as 226 agências do Banco objeto de estudo em todo o Estado do Paraná. Sendo que o período de estudo abrangido é agosto de 2001 a junho de 2003. O sistema de segmentação do Banco teve início em 1998, mas sua implementação foi iniciada somente em agosto de 2001, nas agências de maior representatividade. Foi gradativamente implantado nas demais agências do Estado, sendo que em junho de 2002 foi completada a implementação do programa de segmentação em todas as agências do Estado do Paraná.

Para a implementação do programa de segmentação comportamental de consumo bancário nas agências do Estado, foi necessário que houvesse uma atualização do seu banco de dados cadastrais dos clientes pessoa física, do seu sistema de informação e do treinamento de pessoal. Esses processos demandaram cerca de 12 meses, justificando, assim, no início da implementação do programa de segmentação a priorização das agências mais representativas.

Para o estudo de caso, os dados foram coletados, basicamente, através de sistemas de informações gerenciais do Banco, disponíveis para todo o conglomerado. O estudo abrangeu também outras fontes de informações, como dados econômicos e sociais do Estado.

O estudo de caso das agências do Estado baseou-se somente no nível de relacionamento exclusivo, representado por aqueles clientes com maior volume de investimentos e potencial de negócios, e que estão agrupados em carteiras nas agências em que são correntistas.

4.1 DADOS ECONÔMICOS E SOCIAIS DO ESTADO ONDE ESTÃO LOCALIZADAS AS AGÊNCIAS DO BANCO OBJETO DE ESTUDO

A população do Estado do Paraná, conforme dados do IBGE (2003a), é formada por 9.563.458 habitantes, que representa 5,63% da população total do Brasil, a qual é demonstrado na Tabela 1.

Tabela 1 – População por faixa etária do Brasil e do Paraná

População por Faixa etária	Brasil	Paraná	PR/Brasil	Participação por faixa etária PR
0 a 4	16.375.728	886.273	5,41%	9,27%
5 a 9	16.542.327	924.411	5,59%	9,67%,
10 a 19	35.287.882	1.886.126	5,34%	19,72%
20 a 29	29.991.180	1.666.647	5,56%	17,43%
30 a 39	25.290.473	1.511.147	5,98%	15,80%
40 a 49	19.268.235	1.136.980	5,90%	11,89%
50 a 59	12.507.316	742.443	5,94%	7,76%
60 ou mais	14.536.029	809.431	5,57%	8,46%
Total	169.799.170	9.563.458	5,63%	100,00%

Fonte: elaborada pela autora com base nos dados do IBGE – Censo de 2000 (2003a)

Verifica-se que todas as faixas etárias do Estado do Paraná encontram-se na casa do 5% em relação ao total do país, seguindo a tendência total da população. É possível observar, também, que a faixa etária que apresenta maior número de habitantes é a de 10 a 19 anos, representando 19,72% do total do Estado; seguida pela faixa de 20 a 29 anos, com 17,43%; e, posteriormente, pela faixa de 30 a 39 anos, que representa 15,80%, as quais juntas representam 52,95% da população total do Paraná.

A faixa etária é um indicador relevante, pois o Banco formula suas metas de venda de produtos levando em conta, entre outras variáveis, as faixas etárias da população. Ao público jovem, por exemplo, são direcionados produtos com a conta universitária que busca fidelizar o cliente, futuro profissional ou empresário ao Banco.

A Tabela 2 mostra outro indicador importante para a política de venda de produtos como seguros e financiamento de veículos. Pela quantidade de veículos o Banco tem informações para traçar as metas de venda desses produtos para cada agência, sempre levando em conta o potencial da praça.

Tabela 2 – Frota de veículos automotores no Brasil e no Estado do Paraná

Períodos	Brasil	Crescimento Brasil	Paraná	Crescimento PR
2001	31.913.003	-	2.557.536	-
2002	35.523.633	11,31%	2.750.399	7,57%
Até junho de 2003	36.646.207	3,16%	2.845.984	3,48%

Fonte: Elaborada pela autora com base nos dados do Denatran (2003)

Verifica-se que, de 2001 até junho de 2003, houve um aumento na frota de veículos no Brasil e no Paraná, porém o ritmo de crescimento não é o mesmo.

Enquanto o crescimento no Brasil foi de 11,31%, de 2001 para 2002; o crescimento no Paraná foi de 7,57%, para o mesmo período.

De forma semelhante, as metas para determinados produtos não podem ser as mesmas para todas as agências do Banco, dado as características de cada região, deve haver uma meta específica de acordo com a potencialidade de cada praça.

A Tabela 3 apresenta a participação do Estado do Paraná no PIB brasileiro. Através dessa participação são traçadas as diretrizes para as agências na captação de depósito, poupança e fundos de investimento.

Tabela 3 – Participação do Paraná no PIB

Anos	% no PIB
1997	6,07
1998	6,21
1999	6,34
2000	5,99

Fonte: Elaborada pela autora com base nos dados do IBGE (2003b)

Como se pode observar, a participação do Estado do Paraná no PIB brasileiro gira em torno de 6% ao ano. Assim, este dado econômico é um dos balizadores na distribuição de metas às agências do Estado.

O total de agências do Estado do Paraná e os dados relativos ao Banco objeto de estudo são demonstrados na Tabela 4.

Tabela 4 – Resumo dos dados do Estado do Paraná em junho de 2003

Quantidades / Itens	Dados
Total de Agências Bancárias no Estado	1.258
Agências do Banco estudado	226
Correntistas do Banco estudado	1.249.749
Clientes Pessoas Físicas do Banco estudado	1.178.826
Clientes Pessoas Jurídicas do Banco estudado	70.923
Funcionários Banco estudado	3.592

Fonte: Banco objeto de estudo

No Estado do Paraná existem 1.258 agências de vários bancos, sendo que 226 são agências do Banco objeto de estudo, ou seja, com uma participação de 17,97% do total de agências. O total de correntistas do Banco estudado é de 1.249.749, sendo que 94,33% correspondem à pessoas físicas, ou seja, 1.178.826 clientes. O quadro de funcionários do Banco investigado é de 3.592.

Uma vez conhecido os dados econômicos e sociais do Estado definiu-se as praças com maior potencial de negócios. Priorizou-se a implantação da segmentação de clientes pessoas físicas nessas agências, cujas etapas da implantação são descritas no próximo tópico.

4.2 ETAPAS DE IMPLANTAÇÃO DA SEGMENTAÇÃO COMPORTAMENTAL DE CONSUMO BANCÁRIO DE CLIENTES PESSOAS FÍSICAS

As etapas de implementação da segmentação de pessoas físicas nas agências obedeceu às seguintes ações: disseminação de conhecimentos, organização de equipes de trabalho, definição do ambiente físico, validação do atendimento e, finalmente, o dia D, relativo à implementação do atendimento dentro da nova dinâmica.

a) Disseminação de conhecimentos

O gerente da agência, responsável pela garantia da implementação e pela propagação da nova filosofia de atendimento, elegeu um funcionário que foi o disseminador do processo de implantação (sob aspecto operacional), bem como o responsável pelo acompanhamento das providências.

Foram realizadas reuniões com todos os funcionários para exibição do projeto, com ênfase nos objetivos da segmentação, na necessidade de mudança comportamental e na utilização de ferramentas disponíveis nos sistemas de informação do Banco

Enfatizou-se a diferença entre os segmentos comportamentais e os tipos de atendimento, ressaltando a importância do cadastro, o qual é o ponto de partida do programa de segmentação. Foi destacado que todo o contato com o cliente fosse aproveitado ao máximo, no sentido de coletar informações para a atualização dos dados.

b) Organização das equipes

Na composição das equipes, dentro de cada agência do Banco, foram consideradas as seguintes premissas:

- locação de dois funcionários (um gerente e um assistente) para cada carteira de nível de relacionamento exclusivo, respeitando-se a quantidade de recursos humanos existentes na agência;
- priorização do atendimento exclusivo, como forma de garantir um tratamento compatível com o proposto no programa de segmentação; e
- seleção de funcionários com perfil para atendimento exigido pelo cliente (clientes exigentes e de alto potencial de negócios) e em condições de desenvolver habilidades e atitudes indispensáveis ao bom desempenho da função.

Nesse sentido, observa-se que houve uma mudança na forma de atendimento dos clientes com maior grau de exigência e melhor rentabilidade ao Banco, designando, assim, representantes preparados para o atendimento a esse público.

c) Ambiente físico

Nesta fase do processo de implementação foram definidos ambientes diferenciados para cada nível de relacionamento, considerando-se o espaço disponível e o número de funcionários existentes nas agências.

Para clientes do nível de relacionamento exclusivo, o atendimento ficou localizado no térreo, no caso de agências com dois pavimentos, e próximo à gerência.

Também foram feitas adaptações no *lay-out* da agência, colocação de biombos para assegurar um atendimento discreto, sigiloso e exclusivo, além da colocação de sinalizações internas.

d) Validação de carteiras

Atendendo os parâmetros para a composição de carteiras com atendimento exclusivo (mínimo de 300 e máximo de 600 clientes) foram formadas, no início da implementação do programa de segmentação, 43 carteiras, totalizando 17.174 clientes, nas principais agências do Estado.

Foi adotada uma força tarefa para recadastramento, solicitando o comparecimento dos clientes para atualização de dados, como renda, escolaridade, relacionamentos (filhos e/ou cônjuge), *hobby* e endereços (fone, fax, internet). Todo o contato com o cliente foi aproveitado para confirmar ou alterar os dados cadastrais, vez que a fidedignidade do sistema de informações foi ponto de partida para a

segmentação comportamental adotada pelo novo modelo de atendimento de pessoas físicas.

Para a classificação dos clientes no nível de relacionamento exclusivo foram estabelecidos os seguintes parâmetros:

- a) renda superior à R\$ 4 mil; e/ou
- b) investimentos acima de R\$ 50 mil; e/ou
- c) outros clientes identificados pela agência, autoridades, acionistas ou formadores de opiniões.

Nesta etapa, os responsáveis pelas carteiras tiveram a oportunidade de conhecer os clientes com os quais iriam relacionar-se, visto que para esta clientela está previsto contato personalizado, além de estreito relacionamento.

e) Implantação da nova dinâmica do atendimento

À medida que os clientes eram incluídos na carteira do nível exclusivo, na fase de validação, correspondências eram endereçadas informando-os sobre o novo local de atendimento dentro da agência e o nome do seu gerente de relacionamento, que estariam à disposição a partir da data de implementação do novo modelo de atendimento.

A nova dinâmica de atendimento prevê o atendimento integral ao cliente do nível de relacionamento exclusivo, mudando a forma adotada anteriormente, cujo foco não era o cliente e sim produtos. Ante a implementação da segmentação comportamental, o cliente era atendido por diversos setores, como empréstimos, câmbio, poupança e fundos, ao passo que com esse novo modelo, o funcionário responsável pela carteira faz o atendimento completo.

Para prestar um bom atendimento e realizar negócios, os gerentes dispõem de sistemas disponibilizados por meio de dados cadastrais que agrupam as informações úteis, como: tipo de conta, renda que recebe, se recebe proventos pelo banco, aplicações, responsabilidades (divisas), se possui cartão de crédito, restrições cadastrais, entre outros.

O atendimento proativo foi focado em prospecção e consultoria de negócios, com orientação para utilização de canais automatizados, uma vez que a carteira possui, predominantemente, clientes com pouca disponibilidade de tempo para realização de serviços bancários nas agências.

4.3 DISTRIBUIÇÃO DOS CLIENTES POR SEGMENTO COMPORTAMENTAL E POR NÍVEL DE RELACIONAMENTO NO ESTADO DO PARANÁ

O sistema de segmentação de clientes adotado pelo Banco baseou-se no comportamento de consumo e também pela forma de atendimento estabelecida para cada um dos níveis de relacionamento.

Na segmentação comportamental, os sete perfis de comportamento definem a política de venda e no modelo de relacionamento composto pelos três níveis (geral, preferencial e exclusivo) definem a política de atendimento.

Como a classificação dos clientes em cada um dos três níveis de atendimento foi em função dos critérios de renda mensal e de volume de investimentos, a composição dos níveis de relacionamento, em junho de 2003, no Estado do Paraná, apresentou-se conforme a Figura 9.

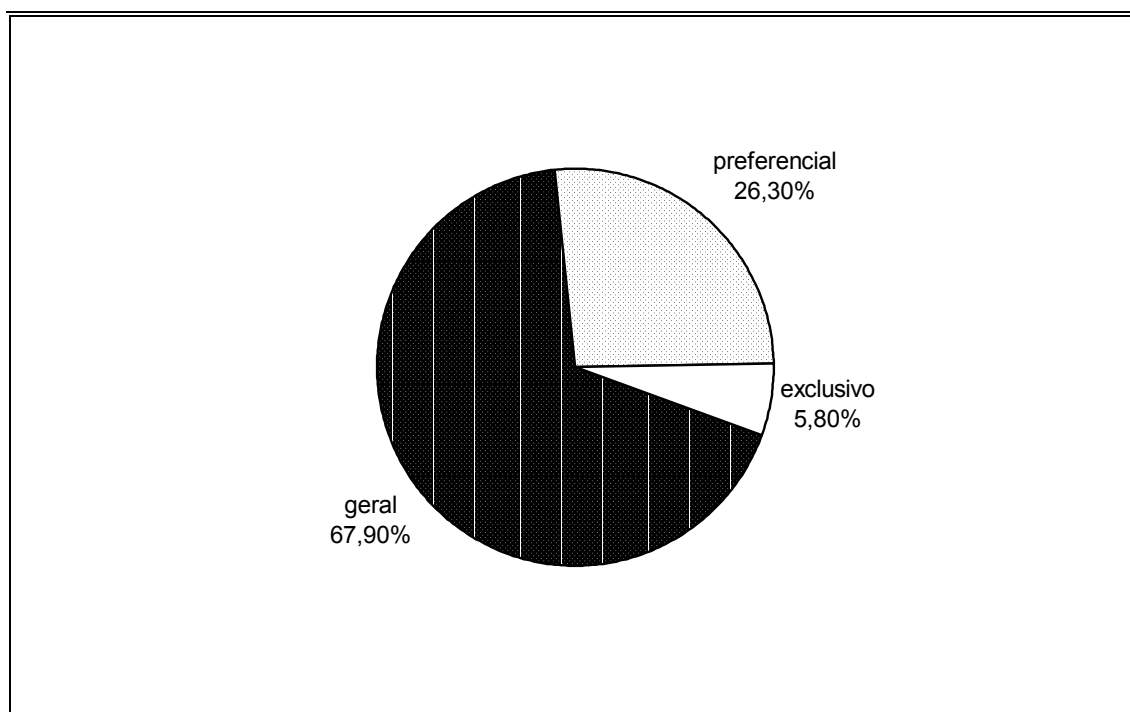


Figura 9 – Composição dos níveis de relacionamento no Paraná em junho de 2003

Fonte: elaborada pela autora com base nos dados do sistema de informações Banco

Observa-se que 67,9% do total de clientes pessoas físicas pertencem ao nível de atendimento geral, 26,3% pertencem ao nível de relacionamento preferencial e

5,8% ao nível de relacionamento exclusivo, sendo que este estudo de caso aborda somente o nível de relacionamento exclusivo.

Cada nível de relacionamento apresenta clientes dos sete segmentos comportamentais. Dentro do nível de relacionamento exclusivo, os segmentos comportamentais apresentam-se distribuídos da maneira exposta na Figura 10.

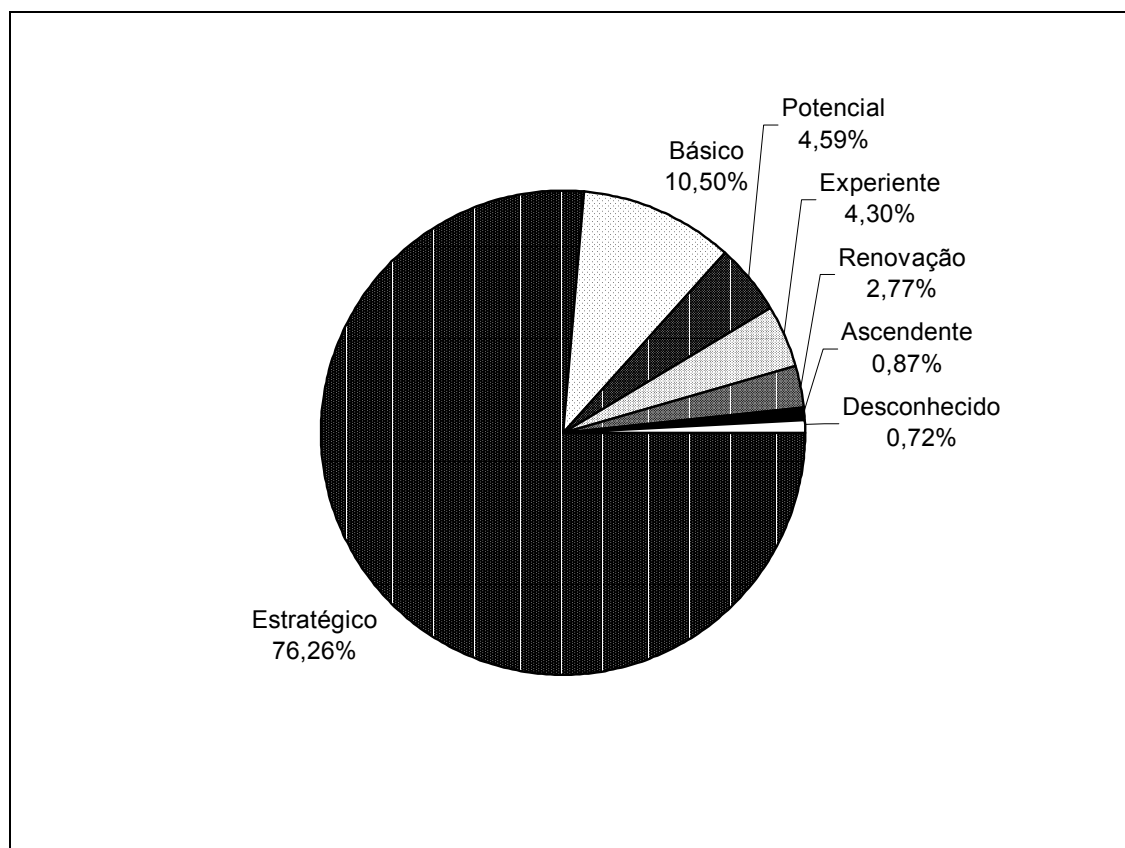


Figura 10 – Nível de relacionamento exclusivo versus segmentos comportamentais em junho de 2003

Fonte: elaborada pela autora com base nos dados do sistema de informações Banco

Como pode-se observar, o segmento que se destaca é o estratégico, que representa 76,26%; seguido pelo segmento básico, com participação de 10,50% do nível exclusivo. É importante ressaltar que existem representantes de todos os segmentos (potencial 4,59%, experiente 4,30%, renovação 2,77%, ascendente 0,87% e desconhecido 0,72%), entretanto, uns são mais representativos que os outros.

O nível de relacionamento exclusivo, dentre os clientes pessoa física, conforme informações internas do Banco. Portanto, decidiu-se analisá-lo para avaliar

o efeito do programa de segmentação. Essa análise é feita por meio do desempenho da margem de contribuição, observada quando da implementação (agosto de 2001) e após a implementação (junho de 2003) do sistema de segmentação comportamental de consumo bancário dos clientes.

4.4 DESEMPENHO OBSERVADO NAS CARTEIRAS DE CLIENTES EXCLUSIVOS DAS AGÊNCIAS DO BANCO NO PARANÁ

O Banco objeto de estudo classifica o potencial de negócio das agências do Estado do Paraná com os de outros oito Estados brasileiros, que juntos respondem por aproximadamente 80% o resultado do Banco. Portanto, a amostra do estudo apresenta-se consistente para a análise em questão.

Como apresentado anteriormente, os clientes pessoa física do Banco objeto de estudo são enquadrados em três níveis de relacionamento, os quais estabelecem a forma como é realizado o atendimento. A Tabela 5 mostra o percentual de clientes pessoa física que compõem cada nível de relacionamento em junho de 2003, com suas respectivas margens de contribuição.

Tabela 5 – Percentual de clientes pessoa física e margem de contribuição por nível de relacionamento

Níveis de relacionamento	Percentual de Clientes	Margem de Contribuição
Exclusivo	5,80%	42,64%
Preferencial	26,30%	38,81%
Geral	67,90%	18,55%
TOTAL	100,0%	100,0%

Fonte: elaborada pela autora com base nos dados de junho de 2003 do sistema de informações do Banco

O nível de relacionamento exclusivo apresenta menor quantidade de clientes pessoa física (5,8%), porém é o nível que dá a maior margem de contribuição (42,64%) para o Banco. O preferencial possui 26,3% dos clientes do Banco e contribui com 38,81% da margem de contribuição. Já o atendimento geral conta com 67,9% do total de clientes, mas contribui com 18,55% de margem de contribuição total.

Assim, atender bem mostra-se de extrema importância para o Banco, haja vista que manter os clientes, principalmente os pertencentes às carteiras de

atendimento exclusivo, é de suma importância para a instituição, já que grande parte de seus rendimentos advém de negócios realizados com seus clientes Pessoas Físicas.

O nível de relacionamento exclusivo é reservado aos clientes com maior potencialidade, em função de suas características, de maior oportunidade para incremento de negócios e de uma melhor rentabilidade. Por isso, o relacionamento com esse nicho de clientes conta com um atendimento personalizado e proativo, de modo a obter sua fidelização e manutenção, objetivando ser o principal Banco desses clientes.

Com base na margem de contribuição do nível de relacionamento exclusivo, verificou-se a participação de cada segmento comportamental, como está demonstrado na Figura 11.

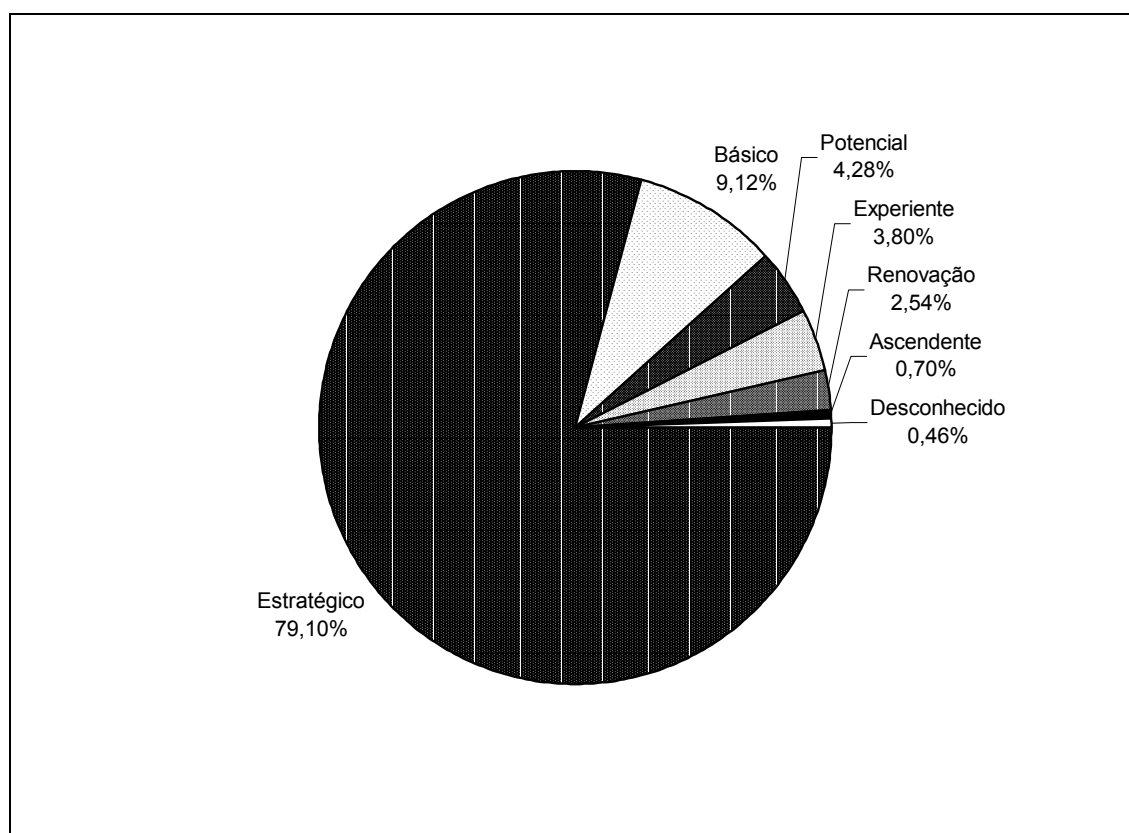


Figura 11 – Margem de contribuição de cada segmento comportamental na carteira de clientes exclusivos em junho de 2003

Fonte: elaborada pela autora com base nos dados de junho de 2003 do sistema de informações do

A participação dos segmentos comportamentais na margem de contribuição é semelhante ao da composição da carteira do nível de relacionamento exclusivo por

segmentos comportamentais. Por exemplo, o segmento estratégico participa com 76,26% da quantidade de clientes exclusivos e responde com 79,10% de margem de contribuição. Da mesma forma, o segmento básico participa com 10,50% e responde com 9,12% da margem de contribuição, sendo que os outros segmentos, também mantêm essa semelhança.

Por meio da implantação do programa de segmentação pôde-se otimizar os negócios com esses clientes, de forma que gerassem maiores ganhos para o Banco, além de fidelizá-los e mantê-los junto à instituição. A Tabela 6 mostra as mudanças nos indicadores de desempenho quando da implantação (agosto de 2001) do sistema em relação ao período de junho de 2003.

Tabela 6 – Evolução de índices de desempenho – agosto de 2001 e junho de 2003

Índices	Agosto/2001	Junho/2003
Quantidade de carteiras exclusivo	43	303
MC/Cliente exclusivo	-	193,09%
Consumo total produtos/clientes exclusivo	3,75	7,27
MC do nível exclusivo/ MC total	32,42%	42,64%

Fonte: elaborada pela autora com base nos dados do sistema de informações do Banco

Em agosto de 2001, quando houve a implementação do sistema de segmentação nas principais agências da Estado do Paraná, o total de carteiras do nível de atendimento exclusivo era de 43, apresentando uma média de consumo de 3,75 produtos por cliente.

O processo de implantação nas demais agências foi gradativo até julho de 2002, totalizando a ativação de 291 carteiras de clientes em todas as agências do Estado do Paraná.

Em junho de 2003, o Estado possuía 303 carteiras. A margem de contribuição por cliente apresentou um crescimento de 193,09% e a média de consumo de produtos chegou a 7,27, apresentando um crescimento de 93,87% no período de agosto de 2001 a junho de 2003. A estratégia do Banco objeto de estudo estabeleceu para 2003 um consumo médio de 7 produtos para cada um dos clientes do nível de relacionamento exclusivo, sendo que em junho de 2003 a média havia sido superada, apresentando a média de 7,27 produtos. O consumo de produtos é um indicador importante para avaliar a fidelização do cliente, que se expressa na margem de contribuição e, também, no resultado da carteira.

Outro dado observado, que mostra o efeito do programa de segmentação, foi a evolução da participação da margem de contribuição do nível de relacionamento exclusivo, que passou de 32,42% em agosto de 2001 para 42,64% em junho de 2003. Isto é, houve um crescimento de 31,52% da participação do nível de relacionamento exclusivo.

Pode-se observar que houve um crescimento real da margem de contribuição, realizando-se um comparativo com alguns índices econômicos, tais como IPCA e *spread* bancário nesse período. Conforme fontes do BACEN (2003a), o índice nacional de preços ao consumidor amplo – IPCA acumulado no período de agosto de 2001 a junho de 2003 foi de 25,16%.

Verifica-se que a evolução da margem de contribuição (193,09%) é significativa quando comparada com o IPCA no período estudado, ou seja, o aumento dos preços não foi superior nem próximo do aumento da margem de contribuição verificada no período. Já a evolução do *spread* bancário de pessoas físicas, no período de agosto de 2001 a fevereiro de 2003, conforme dados do Banco Central do Brasil (2003b), foi de 12,4% estando também abaixo da evolução verificada para a margem de contribuição.

Dessa forma, o programa de segmentação possibilitou um significativo incremento na margem de contribuição derivada, principalmente, do aumento de consumo de produtos, gerado pela maior fidelidade dos clientes com o Banco. O programa de segmentação significou uma evolução na estratégia de atendimento do Banco, intensificando as relações do Banco com seus clientes e proporcionando ganhos significativos nos resultados econômicos das carteiras de relacionamento exclusivo.

Entretanto, para que esse programa de segmentação fosse posto em prática, foi necessário que o Banco passasse por uma redefinição do seu modelo de gestão. Por meio dos sistemas de informação e do modelo de mensuração baseados no GECON, criou-se um banco de dados eficiente e ferramentas que permitiram avaliar o desenvolvimento, a qualidade e potencial de negócios de cada um dos clientes das respectivas carteiras.

4.5 OUTRAS CONTRIBUIÇÕES DO SISTEMA DE SEGMENTAÇÃO NA GESTÃO ECONÔMICA DO BANCO OBJETO DE ESTUDO

Com a adoção do sistema de segmentação, evidenciou-se alguns aspectos positivos na gestão econômica do Banco, como a descentralização do processo decisório, com os gerentes das carteiras traçando planos para o atingimento das metas estabelecidas para cada cliente e, conseqüentemente, para a carteira. Houve também a mudança de foco para o planejamento e controle ao invés de foco no realizado.

Dessa forma, o modelo de gestão do Banco mostra-se em conformidade com os aspectos do GECON, o qual apresenta um processo decisório descentralizado e processo de gestão com o foco no planejamento e controle.

A avaliação da performance da carteira, tendo um gerente como responsável pelo resultado e pela satisfação de um grupo de clientes, auferiu maior envolvimento dos funcionários, quando comparado ao modelo anterior que focava o produto e não o cliente.

Para que isto fosse alcançado, foram estabelecidos, dentro da organização, áreas de responsabilidade, definidas de acordo com as responsabilidades conferidas aos gestores. Uma área de responsabilidade é definida, pelo GECON, como um segmento da organização em que cada gestor responsabiliza-se pelo seu desempenho.

As funções de responsabilidade dos funcionários não se limitam apenas na gestão operacional e na execução, mas também na gestão econômica e financeira, vez que estão definidas para cada carteira, metas da margem de contribuição, evolução da margem de contribuição, quantidade mínima de produtos, satisfação de clientes e outros indicadores de avaliação de carteira.

Assim, como no GECON, reconhece em cada atividade o aspecto operacional, o aspecto financeiro e o aspecto econômico, apurando então margens de contribuição e resultados econômicos através da mensuração dos produtos e recursos.

Antes da implementação deste sistema de relacionamento, os gerentes de equipes respondiam pelos produtos (conta especial, poupança, empréstimos, carteira agrícola). Para o atingimento das metas, vários gerentes abordavam o mesmo cliente que demandava diversos produtos e era atendido por diversos

setores. Havia especialistas de produtos, mas não se conhecia o cliente, portanto, o atendimento não era proativo e sim reativo, com o cliente procurando o Banco para satisfazer sua demanda.

Assim, como no GECON, o Banco adota o estilo participativo de gestão, com o intuito de garantir a integração tanto horizontal, entre áreas clientes e fornecedores, como vertical e interna de cada área da empresa. Esta forma de administração tem a importância de garantir que todos os profissionais (gestores e técnicos) estejam motivados na busca de melhores soluções para a empresa.

No novo modelo de relacionamento de clientes pessoas físicas, o gerente da carteira tem postura de dono da mesma e maior envolvimento e participação nas decisões delegadas conforme a sua função e responsabilidade.

É possível destacar que esse novo papel do gestor é intrínseco aos aspectos do GECON, o qual atribui aos gestores a função de atingir a eficácia desejada da empresa por meio do alcance de resultados econômicos, tendo, portanto, ampla responsabilidade e autoridade na busca pela maximização do resultado global.

Outra importante contribuição do programa de segmentação na gestão econômica do Banco foi o desenvolvimento de um sistema de informação gerencial para acompanhamento do resultado gerado pelos clientes, bem como a evolução das carteiras, participação de produtos *versus* potencial de clientes, identificação dos melhores e dos piores clientes e dos produtos que oferecem maior rentabilidade. Isso possibilitou um controle e uma avaliação das decisões tomadas, bem como medidas de ações corretivas, no caso de desvios observados. Este sistema também fornece subsídios para a avaliação do desempenho dos gerentes das carteiras.

Portanto, na busca de soluções e necessidade de implantação de mudanças no atual ambiente empresarial, surgiu o modelo de Gestão Econômica (GECON), o qual trata de um sistema de gestão voltado à tomada de decisão, baseado no resultado econômico das transações que ocorrem no âmbito da empresa.

Além dos ganhos econômicos, que são mensurados pelo sistema de informação de gestão econômica, observou-se empiricamente uma evolução nos itens de natureza qualitativa como gestão, cultura organizacional e motivação dos funcionários.

Observa-se, assim, que o modelo de gestão do Banco está basicamente fundamentado no GECON, na medida em que os princípios de gestão do Banco encontram-se em conformidade com o modelo de gestão econômica.

5 CONCLUSÕES E RECOMENDAÇÕES

Neste capítulo são abordados os resultados alcançados pela pesquisa, procurando demonstrar se os objetivos do trabalho foram atingidos, bem como, sugerir recomendações para o desenvolvimento de estudos futuros.

5.1 CONCLUSÕES

Devido às exigências do ambiente da economia brasileira, os Bancos se defrontam com um ambiente de grande competição, o qual gera a necessidade de novas posturas das empresas participantes do ramo de atividade estudado.

Um dos principais desafios de varejo bancário, atualmente, é a comoditização dos produtos. Isso significa que os principais produtos, como conta corrente, cartões de crédito ou financiamentos, acabam tendo características muito semelhantes nos diferentes bancos e com preços menores, resultando numa menor receita para os bancos.

Em razão dessas novas exigências do ambiente, os Bancos precisaram se tornar mais eficientes e eficazes, sendo obrigados a investir em marketing, buscando conhecer as reais necessidades de seus clientes, para oferecerem produtos que os satisfaçam. Isso implicou investir em tecnologia de informação, possibilitando a criação de serviços *on-line* e de complexas operações financeiras, além de permitir o acompanhamento do resultado gerado pelos clientes, bem como a evolução das carteiras, participação de produtos *versus* potencial de clientes, identificação dos clientes mais e menos rentáveis e dos produtos que oferecem maior rentabilidade. Enfim, fez-se necessário disponibilizar subsídios para possibilitar as melhores tomadas de decisões para o Banco.

Atualmente, tendo em vista a concorrência, os bancos precisam investir na gestão da instituição, aprimorando procedimentos, evitando desperdícios e buscando a maximização das operações realizadas. Para isso necessitam de instrumentos que tornem possível alcançar esses objetivos. Nesse sentido o modelo de Gestão Econômica foi adotado no Banco objeto de estudo, com vistas ao atendimento das necessidades, frente ao atual ambiente competitivo.

Dessa forma, a utilização do modelo GECON pelo Banco objeto de estudo tem demonstrado atender as necessidades administrativas dessa instituição, permitindo aprimorar a gestão, por meio do uso do processo de simulação e da escolha de melhores alternativas pelo resultado econômico.

Ao integrar o sistema de informações (sistema orçamento, sistema resultado e sistema rentabilidade) o Banco objeto de estudo passou a utilizar uma única base de dados, integrando o orçado com o realizado. Com isso, o Banco promoveu a definição e implementação de conceitos adequados de mensuração do resultado, permitiu que as decisões fossem tomadas em relação a uma única metodologia e possibilitou que a otimização de resultados locais estejam em sintonia com os objetivos globais da instituição.

A utilização do Modelo de Gestão Econômica pelo Banco objeto de estudo foi a base para a implementação do programa de sistema comportamental de consumo bancário dos clientes pessoas físicas. Esse sistema de segmentação busca a otimização dos negócios e a fidelização da clientela, por meio do atendimento diferenciado.

Respeitadas as limitações do presente trabalho de pesquisa, no que concerne ao tamanho e representatividade da amostra observada, bem como ao estudo ter se restringido ao Estado do Paraná, verificou-se o que segue.

Na avaliação do desempenho da margem de contribuição e consumo de produtos dos clientes pertencentes ao nível de relacionamento exclusivo, antes e após a implementação do sistema de segmentação, nas agências do Estado do Paraná, verificou-se uma melhoria significativa. O desempenho observado comprovou a otimização do resultado das carteiras de clientes do nível de relacionamento exclusivo.

Da mesma forma, por meio de pesquisas de mercado e propensão de consumo desse nicho de clientes, o Banco objeto de estudo traçou para 2003 uma meta de consumo de produtos por cliente exclusivo. Os dados levantados em junho de 2003 apresentaram uma média de consumo de produtos por cliente exclusivo superior à meta traçada.

Há de se frisar que foi utilizado o mesmo quadro de funcionários das agências para este novo modelo de relacionamento, fazendo-se apenas alocações de funcionários com perfil e competências exigidos para o atendimento desse nicho de clientes.

O desempenho da margem de contribuição e o consumo de produtos de cada cliente do nível de relacionamento exclusivo comprovou a otimização do resultado de um segmento com grande potencial de negócio e de rentabilização.

Nesse sentido, conclui-se que o objetivo geral desta dissertação foi atingido. Ao descrever o sistema de segmentação de clientes pessoas físicas alicerçado no modelo GECON verificou-se a melhoria na geração do resultado econômico do Banco por meio de um atendimento diferenciado.

5.2 RECOMENDAÇÕES

Em continuidade ao desenvolvimento deste estudo, sugere-se:

- a) realizar novos estudos, analisando o desempenho da margem de contribuição e consumo de produtos referentes a outros níveis de relacionamento existentes no sistema de segmentação de clientes pessoas físicas;
- b) ampliar o estudo do reflexo econômico a agências de outros Estados, buscando-se uma amostra mais significativa para a avaliação do sistema de segmentação de clientes pessoas físicas como estratégia competitiva;
- c) desenvolver novas pesquisas, buscando alternativas de evolução do sistema de segmentação, por meio de estudo de casos de outras instituições bancárias, aprofundando a análise de melhores práticas identificadas nos modelos de gestão.

REFERÊNCIAS

ANSOFF, Igor H.; DECLERCK, Roger P.; HAYES, Robert L. Transformação da atitude estratégica: do planejamento estratégico à administração estratégica. In: ANSOFF, Igor H.; DECLERCK, Roger P.; HAYES, Robert L (Organizadores). *Do planejamento estratégico à administração estratégica*. São Paulo: Atlas, 1981.

ALMEIDA, Lauro Brito de. Sistema de informação de gestão econômica. In: CATELLI, Armando (Coord.). *Controladoria: uma abordagem da gestão econômica – GECON*. São Paulo: Atlas, 1999. p. 300-314.

ASSOCIAÇÃO BRASILEIRA DOS ANALISTAS DE INTELIGÊNCIA COMPETITIVA. Perguntas Frequentes: *O que é Inteligência Competitiva?*. São Paulo, 2003. Disponível em: <<http://www.abraic.org.br/faqs.asp>>. Acesso em: 13 abr. 2003.

BANCO DO BRASIL S/A. Unidade de assessoramento desenvolvimento empresarial. *Apostila Roteiro do Instrutor: leitura complementar*. Brasília, edição especial, 1996.

_____. Correio Eletrônico: agência de notícias. *Atendimento, estratégias, políticas e diretrizes – segmentação comportamental*. Brasília, 2000a.

_____. *Apostila da I Convenção nacional de vendas: pessoa física*. Brasília, 2000b.

_____. Diretoria de Marketing e Comunicação: BB vai ao novo mercado. *Revista bb.com.você*. Brasília, Ano 3, nº14 mai/jun, 2002.

_____. Livro de instruções codificadas. *Gestão em controladoria*. Brasília, 2003a.

_____. *Consultoria organizacional a distância (CDO)*. Brasília, 2003b.

_____. *Sistema de informações Banco do Brasil: Rentabilidade*. Brasília, 2003c.

BANCO CENTRAL DO BRASIL. *Economia: indicadores de conjuntura – indicadores econômicos*. Brasília, 2003a. Disponível em: <<http://www.bcb.gov.br/mPag.asp?perfil=1&cod=887&codP=768&idioma=P>>. Acesso em: 01 ago. 2003.

_____. Apresentação de Henrique Meirelles. Brasília, 2003b. Disponível: <<http://www.bcb.gov.br/200305PRP-TaxadeJurosSpreadBanrio-eAutonomiadoBancoCentral-HenriqueMeirelles>>. Acesso em: 28 jun. 2003.

BERTO, Marco Antônio; NAKAO Silvio Hiroshi. Aspectos do modelo de simulação de resultados na abordagem do GECON. *Anais do VI Congresso brasileiro de custos*. São Paulo, 2002. Disponível em: <<http://www.eac.fea.usp.br/ftp/congresso/T056.pdf>>. Acesso em: 01 jul. 2003.

BEUREN, Ilse Maria. Modelo de mensuração do resultado de eventos econômicos empresariais: um enfoque de sistema de informação de gestão econômica. 1994. 214f. Tese (Doutorado em Contabilidade) - Curso de Pós-Graduação em Contabilidade, Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade, Universidade de São Paulo, São Paulo, 1994.

_____. MARTINS, Luciano Waltrick. Sistemas de informações executivas: suas características e reflexões sobre sua aplicação no processo de gestão. *Revista Contabilidade & Finanças Fipecafi*. São Paulo, mai/ago. 2001. Disponível em: <http://www.eac.fea.usp.br/cadernos/completos/cad26/Revista_26_part_1.pdf>. Acesso em: 17 jun. 2003.

BIO, Sérgio Rodrigues. *Sistemas de informação: um enfoque gerencial*. São Paulo: Atlas, 1996.

BOYD Jr., Harper White; MASSY, William F. *Administração de marketing*. São Paulo: Saraiva, 1978.

CATELLI, Armando. Introdução: O que é o GECON. In: CATELLI, Armando (Coord.). *Controladoria: uma abordagem da gestão econômica – GECON*. São Paulo: Atlas, 1999. p. 29-32.

_____. PEREIRA, Carlos Alberto; VASCONCELOS, Marco Tullio de Castro. Processo de gestão e sistemas de informações gerenciais. In: CATELLI, Armando (Coord.). *Controladoria: uma abordagem da gestão econômica – GECON*. São Paulo: Atlas, 1999. p.127-146.

_____. et al. Sistema de gestão econômica – GECON. In: CATELLI, Armando (Coord.). *Controladoria: uma abordagem da gestão econômica – GECON*. São Paulo: Atlas, 1999. p.277-299

_____. GUERREIRO, Reinaldo; PEREIRA, Carlos Alberto. Avaliação de resultados e desempenhos em instituições financeiras. In: CATELLI, Armando (Coord.). *Controladoria: uma abordagem da gestão econômica – GECON*. São Paulo: Atlas, 1999. p.385-413.

_____. GUERREIRO, Reinaldo. Mensuração de atividades: “ABC” x “GECON”. *Caderno de Estudos da Fipecafi*. São Paulo: FEA/USP, nº 8, abr. 1993.

CHURCHILL, Gilbert A. *Marketing: criando valor para os clientes*. São Paulo: Saraiva, 2000.

COBRA, Marcos. *Administração de marketing*. 2.ed. São Paulo: Atlas, 1992.

CORNACHIONE, Edgard Bruno Júnior. Modelo GECON: Análise de sua aplicação ao planejamento de resultados de empresas. *V congresso internacional de custos*. Acapulco, Agro. México, julho, 1997. Disponível em: [www.eac.fea.usp.br/eac/arquivos/artigos/edgar d/mexico.pdf](http://www.eac.fea.usp.br/eac/arquivos/artigos/edgar%20d/mexico.pdf)> Acesso em 15 jun. 2003.

CRUZ, Tadeu. *Sistemas de informações gerenciais: tecnologias da informação e a empresa do século XXI*. 2.ed. São Paulo: Atlas, 2000.

CUNDIFF, Edward W.; STILL, Richard R.; GOVONI, Norman A.P. *Marketing básico: fundamentos*. São Paulo: Atlas, 1979.

DENATRAN. Departamento Nacional de Trânsito. *Estatísticas: frota por estado ou município*. Brasília, 2003. Disponível em: <<http://www.denatran.gov.br/estatisticas.htm>>. Acesso em: 31 jul. 2003.

DRUCKER, Peter Ferdinand. *Administração, tarefas, responsabilidades, práticas*. São Paulo: Pioneira, 1975.

FIGUEIREDO, Sandra; CAGGIANO Paulo César. *Controladoria: teoria e prática*. 2. ed. São Paulo: Atlas, 1997.

GARCIA, Solange. Decisão sobre o Mix de Produtos Financeiros: o caso da agência Estrela. *Caderno de Estudos Fipecafi*, São Paulo: FEA/USP, nº20, Jan/Abr. 1999. Disponível em: < <http://www.eac.fea.usp.br/cadernos/completos/card20/decisao.pdf>>. Acesso em : 27 jun. 2003.

GIL, Antônio Carlos. *Como elaborar projetos de pesquisa*. 3. ed. São Paulo: Atlas, 1991.

GIL, Antônio de Loureiro. *Sistemas de informações: contábil, financeiros*. 3.ed. São Paulo: Atlas, 1999.

GREMAUD, Amaury Patrick; VASCONCELLOS Marco Antonio Sandoval de; TONETO Rudinei Jr. *Economia brasileira contemporânea: para cursos de economia e administração*. 2.ed. São Paulo: Atlas, 1996.

GUERREIRO, Reinaldo. *A meta da empresa: seu alcance sem mistérios*. São Paulo: Atlas, 1996.

_____. *Modelo conceitual de sistema de informação de gestão econômica: uma contribuição à teoria da comunicação da contabilidade*. 1989. 385 f. Tese (Doutorado em Contabilidade) – Curso de Pós-Graduação em Contabilidade, Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade, Universidade de São Paulo, São Paulo, 1989.

IBGE. Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística. *Censo 2000: divulgação de resultados – população*. Disponível em: < <http://www.ibge.gov.br/home/estatistica/populacao/censo2000/default.shtm>>. Acesso em 01 de ago.2003a.

_____. *Economia: Contas regionais: tabela 5*. Disponível em: <http://www.ibge.gov.br>. Acesso em 01 de ago. 2003b.

KOTLER, Philip.. *Administração de marketing: análise planejamento e controle*. São Paulo: Atlas, 1974.

_____. *Princípios de Marketing*. 7. ed. Rio de Janeiro: LTC, 1998a.

_____. *Administração de marketing: análise, planejamento, implementação e controle*. 5. ed. São Paulo: Atlas, 1998b.

_____. *Marketing para o século XXI: como criar, conquistar e dominar mercados*. São Paulo: Futura, 1999.

MARTINS, Gilberto de Andrade. *Manual para elaboração de monografias e dissertações*. 2.ed. São Paulo: Atlas, 1994.

MINTZBERG, Henry. *Criando organizações eficazes: estruturas em cinco configurações*. São Paulo: Atlas, 1995.

MOSIMANN, Clara Pellegrinello; FISCH Sílvio. *Controladoria: seu papel na administração de empresas*. 2. ed. São Paulo: Atlas, 1999.

NAKAGAWA, Masayuki. *Introdução à controladoria: conceitos, sistemas, implementação*. São Paulo: Atlas, 1993.

NEVES, José Luis. Pesquisa Qualitativa – características, usos e possibilidades. *Caderno de Pesquisa em Administração*, São Paulo, v.1, nº3, 2ºsem. 1996. Disponível em: <http://www.ead.fea.usp.br/cad.pesq/index.htm>. Acesso em: 02 mai. 2003.

OLIVEIRA, Djalma de Pinho Rebouças de. *Sistemas de Informação gerenciais: estratégicas, táticas, operacionais*. 7.ed. São Paulo: Atlas, 2001.

OLIVEIRA, Antônio Benedito Silva; OLIVEIRA, Marcelle Colares. A aplicação dos conceitos de gestão econômica aos eventos econômicos de um banco comercial. *Universidade Federal do Ceará*. Fortaleza, outubro, 1995. Disponível em : <<http://www2.usp.br/portugues/uspfacil/buscausp/frame.busca.php?num=20&q=disserta%E7%F5es+de+mestrado>>. Acesso em: 15 jun. 2003.

OLIVEIRA SOBRINHO, Luiz Vieira de; SANTOS, Rogério Ferreira dos; VALERETTO, Gerson João. Decisões sobre vendas sob a ótica da gestão econômica. Disponível em:<http://www.sinescontabil.com.br/trabs_profissionais/A_Contabilidade_e_oProcesso_de_Comunicação/DECISOES_SOBRE_VENDAS_SOB_A_OTICA_DA_GESTAO_ECONOMICA.htm>. Acesso em: 27 fev. 2003.

PADOVEZE, Clóvis Luís. *Sistemas de informações contábeis: fundamentos e análise*. São Paulo: Atlas, 1998.

_____. *Contabilidade Gerencial: um enfoque em sistema de informação contábil*. 2.ed. São Paulo: Atlas, 1997.

PARISI, Claudio. Ensaio sobre o comportamento organizacional. In: CATELLI, Armando (Coord.). *Controladoria: uma abordagem da gestão econômica – GECON*. São Paulo: Atlas, 1999. p.260-273.

_____. NOBRE, Waldir de Jesus. Eventos, gestão e modelos de decisão. In: CATELLI, Armando (Coord.). *Controladoria: uma abordagem da gestão econômica – GECON*. São Paulo: Atlas, 1999. p.103-124.

PEREIRA, Carlos Alberto. Ambiente, empresa, gestão e eficácia. In: CATELLI, Armando (Coord.). *Controladoria: uma abordagem da gestão econômica – GECON*. São Paulo: Atlas, 1999. p.35-80.

POLLONI, Enrico Giulio Franco. *Administrando sistemas de informações*. São Paulo: Futura, 2000.

PORTER, Michael E. *Estratégia competitiva: técnicas para a análise de indústria e da concorrência*. 17.ed. Rio de Janeiro: Campus, 1986.

RODRIGUES, Rodrigo de A.M.D. Vantagens e dificuldades da implementação do CRM em empresas. *Knowledge Management Press & Consulting*, São Paulo, 2002. Disponível em: <<http://www.kmpress.com.br/01jun02.pdf>>. Acesso em: 25 mar. 2003.

SANTOS, Edilene Santana; PONTE Vera. Modelo de decisão em gestão econômica. *Caderno de Estudos Fipecafi*. São Paulo: FEA/USP, nº19, Set/Dez. 1998. Disponível em: <<http://www2.usp.br/portugues/uspfacil/buscausp/frame.busca.php?num=20&q=Disserta%E7%F5es>>. Acesso em 01 jul. 2003.

SMITH, Samuel V.; BRIEN Richard H.; STAFFORD, James E. *Marketing information systems: an introductory overview*. Boston: Houghton Mifflin Company, 1968.

STAIR, Ralph M. *Princípios de sistemas de informação: uma abordagem gerencial*. 2.ed. Rio de Janeiro: LTC, 1998.

STONER, James A. F; FREEMAN, R. Edward. *Administração*. 5. ed. Rio de Janeiro: PHB, 1985.

TARAPANOFF, Kira. Curso de Especialização em Inteligência Organizacional e Competitiva. *Universidade de Brasília – Departamento de Ciência da Informação e Documentação*. Brasília:UNB, 2003. Disponível em: <<http://www.Cid.unb.br/ceic/apresentacao/apresentacao.php>>. Acesso em: 13 abr. 2003.

VASCONCELOS, Marcos Roberto; FUCIDJI, José Ricardo; STRANCHMAN, Eduardo. Concentração mundial no setor bancário: causas e potenciais efeitos. *Instituto de Pesquisas Econômicas Aplicadas - IPEA*. Maringá, 2000. Disponível em : <<http://www8.ufgrs.br/ppge/anpeccsul2000/textospdf/artigo42.pdf>>. Acesso em: 15 jun. 2003.